Harvard Business Review
哈佛商业评论

从大变局透视未来商业的生存法则

浙江出版联合集团
浙版数媒

Harvard Business Review
哈佛商业评论

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

总　目　录

数据创造竞争优势（《哈佛商业评论》2020年第1期）

女性、权力及影响力（《哈佛商业评论》2020年第2期）

构建实验文化（《哈佛商业评论》2020年第3期）

更可持续的供应链（《哈佛商业评论》2020年第4期）

敏捷高管团队（《哈佛商业评论》2020年第5期）

新生市场谜题（《哈佛商业评论》2020年第6期）

Harvard Business Review
哈佛商业评论

098. 科技
AI时代的企业竞争战略

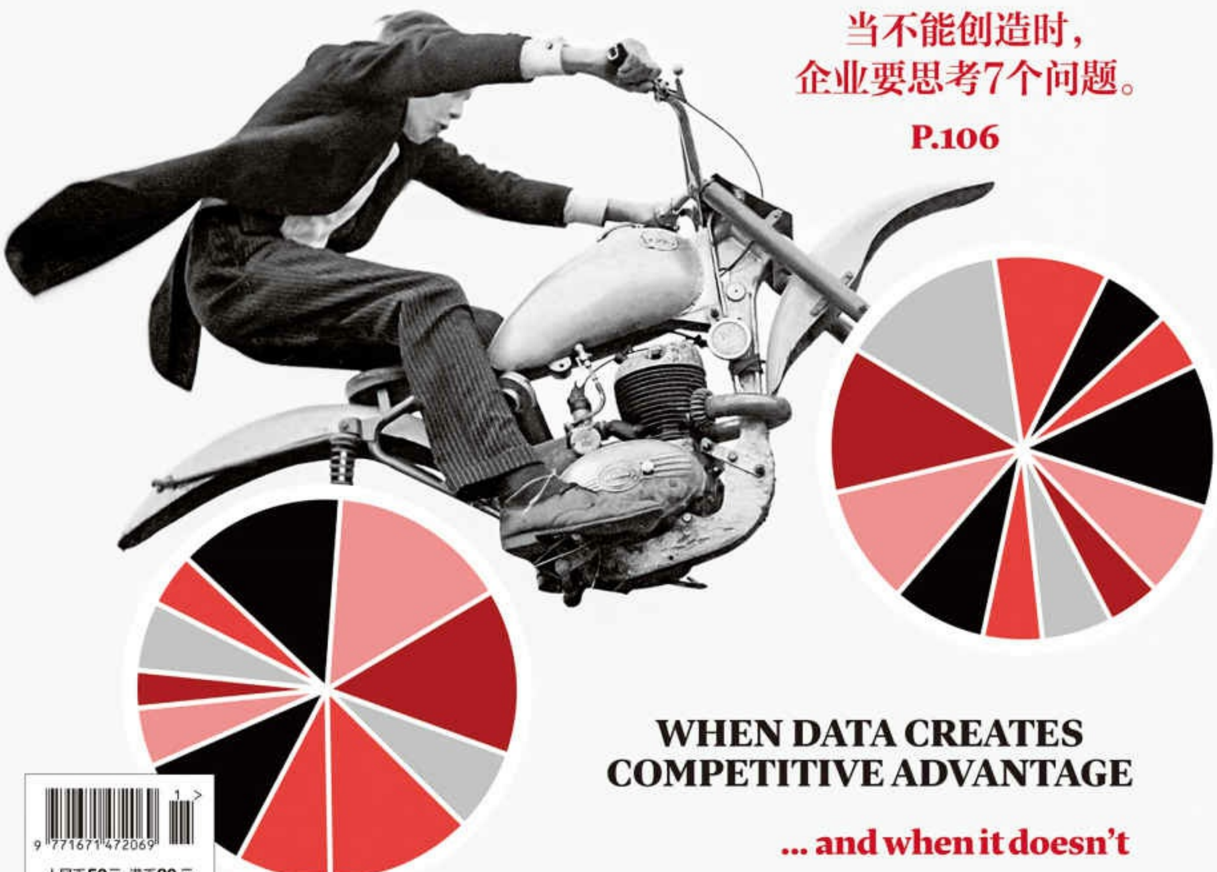
114. 组织文化
企业为何而生？

150. 案例研究
诚实评价同事，
还是给他想要的评价？

财经
CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年1月出版

数据创造竞争优势



当不能创造时，
企业要思考7个问题。

P.106

WHEN DATA CREATES
COMPETITIVE ADVANTAGE

... and when it doesn't

9 771671 472069
人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2020年第**1**期：数据创造竞争优势

《哈佛商业评论》中文版 出品

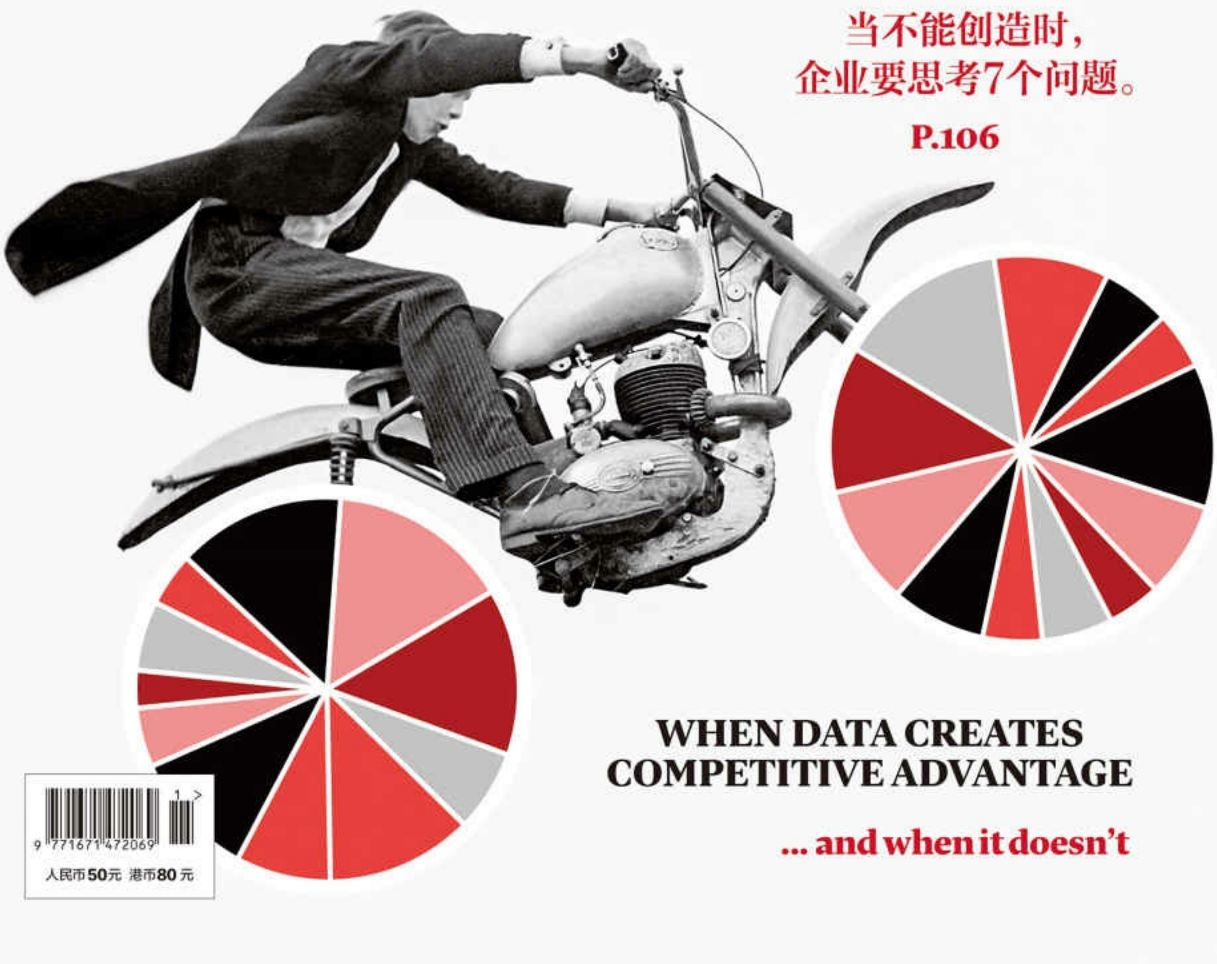
Harvard Business Review
哈佛商业评论

098. 科技
AI时代的企业竞争战略
114. 组织文化
企业为何而生？
150. 案例研究
诚实评价同事，还是给他想要的评价？

财经
CAIJING MAGAZINE
HBR独家中文授权
2020年1月出版

数据创造竞争优势

当不能创造时，
企业要思考7个问题。
P.106



WHEN DATA CREATES COMPETITIVE ADVANTAGE

... and when it doesn't

人民币50元 港币80元

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第1期

卷首语

数据到底有多大用处

客户价值与忠诚度经济

主创者

hbrchina.org

KRONOS公司CEO：推行“无限休假”的益处

博　客

“讨喜”领导力

患者因何不信任AI？

认可与赏识，缺一不可

流媒体定价错在哪？

众　说

别让指标毁了公司

老经验无法胜任新岗位

抢鲜读

女性、权力及影响力

前　沿

理论　董事会，请不要忽视高管“工作外”行为

理论回归实践　“什么都会审查”
创造力　无聊可能有好处
关系　多种保荐人关系
营销　浏览不同物品导致消费者购买几率降低
决策　经验丰富不总是好事
激励　谨慎使用奖励
零售　“临时安排”成本高
沟通　态度友好不利于谈判
全球业务　数字化在哪些国家繁荣发展？
赠送礼物　现金仍为王
办公场所　员工真正看重的健康因素
奇思辩　广告让我们不幸福

特别报道

我从柳传志身上学到的三件事
重温柳传志管理智慧
行至无界 心至无疆

实战复盘

百威亚太CEO杨克：“啤酒之王”的数字化之道

拉姆·查兰管理实践奖

变革时代的管理新概念——2019拉姆·查兰管理实践奖隆重揭晓

专　栏

医生如何预防枪支暴力

让救命药更实惠

经济衰退时不该杀价

CEO的正确离任方式

长线思维助力企业可持续增长

特别报道

“云+AI+5G”技术融合，政企智能升级正当时

聚光灯

忠诚度经济

你低估客户了吗

用客户分析为公司估值

Vangurad集团名誉董事长杰克·布伦南：“过一段时间，市场将需要这些信息”

特别报道

理念、仪式与惯例：阳光融和医院的组织实践

对　话

远东蒋锡培：五次改制令公司脱胎换骨

特　写

AI时代的企业竞争战略

数据可以创造竞争优势…也可能做不到

企业为何而生？

创业之前，先确定成功是何模样

从直觉到智慧决策

特别报道

立志成为“钢铁侠”的90后，超酷

洞　见

乐观CEO携手悲观CFO令并购更成功

经　验

自管理　打造符合伦理道德的职业生涯

市场推广　为了加持“基因测序”技术，华大基因竟然这样做……

案例研究　诚实评价同事，还是给他想要的评价？

——专家意见一

——专家意见二

杂谈

#METOO遗留的教训

跨界人生

拳坛名宿伦纳德：拳击是一项需要大家真正尊重的运动

英文摘要

版权页

卷首语 FROM THE EDITOR

数据到底有多大用处

THE REAL DEAL ON DATA

殷阿笛与产品总监埃米莉•戈纳维尔-奥尼尔（Emily Neville-O’Neill）

客户数据与分析相结合，有很大的潜力。我们都知道这个流程：客户越多，收集到的数据就越多，分析数据有助于制造更好的产品，进而吸引更多客户。普遍的看法是，这种良性循环可以让公司拥有几乎不可战胜的强大竞争优势。

波士顿大学的安德烈·哈久（Andrei Hagiu）和新加坡国立大学的朱利安·赖特（Julian Wright）说，没那么简单。他们提出，想当然地以为数据学习带来的优势与网络效应一样强大、一样持久，产品或服务（比如一个社交媒体平台）的价值一定会随着用户增加而提升，这种想法是错误的。他们表示，“大多数时候，人们都大大高估了通过数据获取的优势。”要想获得强大的竞争优势，必须同时具备数据学习能力和网络

效应——很少有公司能同时做好这两个方面。

不过，只有数据也不是毫无助益。即使没有网络效应，企业也可以利用数据及相关分析防御竞争对手。哈久和赖特在《数据可以创造竞争优势......也可能做不到》一文中介绍了具体方法。利用客户数据改进产品的能力，未来将会成为参与竞争的先决条件。不过要想在持久战中超越对手，企业还需要更多东西：必须知道该如何平衡组织的各方面能力，实现相互增益。

般阿笛（ Adi Ignatius ）
作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

致读者 TO THE READERS

客户价值
与忠诚度经济

管理学大师彼得·德鲁克有句名言："企业的真正目的是创造和留住客户。"对此，大多数管理者都表示赞同，但知易行难。在商业现实中，因为营收目标的压力，管理者都将快速赚取利润放在工作首位，而不论这种做法是否牺牲了产品或服务的质量，甚至不惜欺骗客户。

这些做法显然是错误的，因为赢得客户忠诚度绝对符合股东和管理层的利益。贝恩公司合伙人兼董事罗伯·马奇根据自己的研究发现：忠诚度领先者，也就是那些在净推荐值或满意度排名中，三年以上都处于

行业前列的公司，收入增长速度约为同业的2.5倍。但为什么企业和投资者仍将季度收益置于客户关系之上？马奇认为主要原因有三点：上市公司财务披露规则和公司会计惯例很少或根本不要求报告客户价值；大多数公司缺乏管理忠诚度所需的能力；传统组织结构将重要业务置于客户需求之上。

为此，罗伯·马奇撰写了《你低估客户了吗》一文，该文也是本期《聚光灯》的核心文章，该组文章的主旨是“忠诚度经济”。在这篇文章中，马奇指出，现在客观环境已经为将客户放在公司工作首位，创造了环境，因为新的会计工具和技术出现了；公司组织工作的方式发生根本转变；也许最重要的是，至少有一些投资者认识到，客户是公司价值的最终来源。

因此，管理者必须妥善对之进行跟踪管理。同时，马奇给出了四种实现客户价值持续增长的策略。

特别需要注意的是，马奇认为，将公司短期主义倾向简单归咎于股东压力是一种极其错误的想法，因为如果管理者不能让投资者认识到公司创造的客户价值，或者选择快速盈利，而非为长期客户忠诚度而投资，他们本身也难辞其咎。

当然，《聚光灯》的另外两篇文章同样值得仔细阅读，《用客户价值为公司估值》的作者是埃默里大学的丹尼尔·麦卡锡和沃顿商学院的彼得·费德教授，他们给出了新的估值方法——基于客户的企业价值评估。还有一篇文章就是《过一段时间，市场将需要这些信息》，这是《哈佛商业评论》英文版编辑对著名共同基金公司Vanguard名誉董事长杰克·布伦南的专访，在访谈中，布伦南谈到了公司披露更多客户信息的原因和紧迫性。

相信，在看完整组文章后，读者能够对“以客户为中心”这一理论有

新的理解，也能更加理解什么才是忠诚度经济。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 **hbrchina.org**

主创者 Contributors

玛丽亚姆·柯查基（**Maryam Kouchaki**）在伊朗攻读社会科学课程时主修物理学。她说："我爱上了'研究人类行为'这个想法。" 柯查基现在是美国西北大学凯洛格商学院的副教授， 专攻组织环境中的伦理学，尤其对"替代性道德许可"（vicarious moral licensing）感兴趣，即属于"道德高尚"群体的人认为自己有权做不道德的事。她说："我被'好人'经常做坏事的现象所吸引。"在本期文章中，她和合著者介绍了"道德谦卑"（ethical humility）的概念以及如何培养这一特质。

罗伯·马奇（**Rob Markey**）通过祖父了解了客户终生价值。他的祖父是一家成功肉类供应商的创始人，在每项决策中都坚持以客户忠诚度为中心。作为贝恩公司的合伙人，马奇一直想知道为何大公司不能做到这一点。他花了30年的时间帮助大公司学习运用小企业主的思维方式。在本期文章中，他介绍了一些管理者和投资者可以借鉴的新方法，从而更好地理解客户价值如何提升企业价值。

KRONOS公司CEO：
推行“无限休假”的益处

高绩效员工、对工作生活平衡的热切关注以及对员工的高度信任，是公司全员无限休假制度能够运行的关键。

KRONOS公司CEO 阿隆·艾因（Aron Ain）| 文

休假？怎么休？

强制休假面面观

尼尔·帕斯理查、沙山克·尼贾姆 | 文

假期玩得嗨，工作更出色

杰克·曾格、约瑟夫·福克曼 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

破解长久合作困局

许多组织努力推进和维持协同合作，但效果都不尽如人意。要实现合作，需要培养六项特定技能。

公司信任危机

Facebook等诸多大公司都正在失去公众的信任，它们还能重获信任吗？

目标一致才能激励团队

对于希望激励员工发挥最大工作潜能的领导者来说，目标共识可以成为一个强大的工具。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

“讨喜”领导力

查恩·麦卡利斯特（Charn McAllister）
谢里·莫斯（Sherry Moss）
马克·马丁科（Mark J. Martinko） | 文
时青靖 | 编辑

2007年底，我们中的一位，查恩，身处科威特比林军营，准备驾驶基奥瓦勇士直升机飞越伊拉克边界。科威特是美军士兵部署战场之前完成所有必要训练的中转地，其唯一危险的地方是沙地，这里沙子又深又细，走起路来迟缓沉重。一天早上，在涉沙前往机场的途中，查恩看到一块牌子，上面写着：“我们需要的是领导力，不是讨喜度。”

他这样描述自己当时的反应：身为即将第一次带兵打仗的年轻中尉，我很清楚自己曾接受过的教导——领导气质不是指被人喜欢，而是赢得你部下的尊重和信任。可是我还是认为讨人喜欢大有其价值。努力实现这种三位一体的领导能力是有难度的。然而，这块牌子十分明确地表明，军队秉持的是传统的领导原则，而这不包括“讨喜本事”。

时间快进到2018年，查恩已经在其第二段职业生涯中担任组织行为学教授了。他最近和几位合著者一起在《应用心理学杂志》(Journal of Applied Psychology)上发表了研究，该研究让他对战场上和职场中“讨喜

本事”的作用提出了质疑。

领导力研究最近的一个趋势是对新的领导风格（比如真诚、道德）加以界定，然后证明遵循其原则如何能够提升表现。正因为如此，研究人员和从业者都认同的领导风格层出不穷。事实上，在过去5年的六大管理学杂志中，我们发现了134篇涉及领导力的文章，提出了至少29种不同的领导理论，其中包括“真诚型”“变革型”“魅力型”“道德型”和“公仆型”领导。我们对《哈佛商业评论》(HBR)过去5年的文章进行了类似的搜索，结果找到了至少161篇致力于探讨各种领导理论和风格的文章。这些文章推崇的领导形式与我们在学术期刊上发现的那些类似，但还包括了其他一些独特风格，比如“艺术型”“谦逊型”及许多其他风格类型。

然而，尽管有证据证明每种领导形式都能够预示领导及其部下的表现，但我们依然从中发现了一个问题。通过开展某些相同领导力研究的经验让我们发现，如果下属对领导力调查中某一项目给予正面评价，他们往往会对其他项目给予相同的评价。比如，如果一名下属评价他的领导极有道德（例如，“我的领导不仅依据结果来定义成功，还要看获得成功的方式。”），那么他也非常可能评价他的领导具有变革精神（例如，“我的领导帮助员工发展长处。”）。也就是说，如果领导在某个领域获得高分评价，他们在其他所有领域也会得到类似评价。

这就存在问题，因为这些领导风格中的每一种在概念上是有区别的。下属倾向于在每种不同的风格上给予同一位领导相似的评分，这一事实证明了这样一种想法，即他们的评分中有一个共同的潜在因素。换句话说，下属的评分似乎反映的是他们是否喜欢自己的领导，而非对领导的具体行为进行评价。我们开始怀疑，讨人喜欢才是领导力评分背后的驱动力。

为了验证这种怀疑，我们拟定了“领导情感调查问卷”(“Leader

Affect Questionnaire”，简称LAQ)，这是一份5个项目的简短问卷，用以衡量员工喜欢他们领导的程度，如下所示。

人们曾按1-7分的量表等级给他们的领导/上司打分：1) 极不同意；2) 有几分不同意；3) 略不同意；4) 中立；5) 略同意；6) 有几分同意；7) 非常同意。如果你有意亲自试试，那就使用本量表等级给每一句陈述打分，把分数加起来，然后将总分除以5。

我对我的上司有好感。

我喜欢我的上司。

我喜欢与我的上司共事。

我重视与上司的关系。

我一直对我的上司很满意。

在我们的所有样本中，每份样本喜爱领导的平均“得分”约为5.2分。高于此分的任何分数都表明，你比普通员工更喜欢你的领导。

在我们的研究中，我们对3056名员工展开了10项系列研究，将LAQ的结果与典型的领导力问卷调查结果进行对比。那些问卷调查包括对辱虐管理、领导-员工关系质量、变革型领导、真诚型领导以及道德型领导进行评估。

结果表明，我们的假设是正确的：下属通常是根据他们对领导的个人喜好而非领导的实际行为来对领导评分。这一点可以从以下事实中得到证明，即我们对喜爱领导程度所做的高度可靠的评测与其他诸如真诚型领导、变革型领导、道德型领导以及领导-员工关系质量等更传统的领导力评测呈正相关关系，与辱虐管理呈负相关关系。这意味着，如果下属表示他们喜欢自己的领导，那么他们在评分的时候也会认为领导是更具变革精神、真诚、有道德（以及较少辱骂）的人。

虽然用于衡量各种领导风格的问卷调查看似有很大差异，但是它们彼此却高度相关，而且全都与LAQ高度相关。这一证据表明，下属对领导力评级的潜在共同因素是他们对自己领导的喜爱程度。如果下属喜欢他们的领导，他们也会表示他们的领导具有变革精神、有道德、真诚、不爱骂人，而且他们的领导-员工关系稳固。我们还发现，LAQ与其他评测手段一样，可以预测下属满意度、组织公民行为（即，超越本人的工作职责）、幸福感及表现等结果。当然，如果领导深受喜爱，员工就会更加满意，表现就会更好，这一点是有道理的。

我们的研究证明，讨喜度与领导力并不对立。相反，受人喜爱或许是有效领导配方中一个关键成分。结果一目了然——受下属青睐并无坏处，而且我们的研究的确表明，这是被视为有效领导者的部分条件之一。这意味着，深受喜爱的领导可以指望下属认为他们真诚、有变革精神、有道德、不爱骂人。同样，喜欢领导的团队工作起来会更愉悦，超乎对他们的要求，体验到更大的幸福感，并有更高水平的表现。

同样重要的是要明白，虽然招人喜欢无可否认地重要，但它并非有效领导的唯一答案。因此，尽管得人青睐是馅饼中的重要一块，但它绝不是整块馅饼——我们的分析表明，虽然喜好对于积极的企业产出而言是一个重要因素，可是除了员工是否喜欢他们的领导之外，还存在与那些企业产出相关的其他因素（比如，经济气候、资源及政府规章）。所有这一切意味着，我们的研究不应该被视为一种号召，要求领导者以牺牲他们的使命和他们受命任务的完整性为代价去寻求他们下属的认同。经验丰富的领导者无疑会认识到，这是一种浮士德式的交易，与生俱来就试图与下属以朋友相待。尽管如此，对于领导者而言，全然无视下属是否喜欢他们无疑会证明对他们的成功不利。

老话讲，领导力不在于招人喜欢，而仅仅只在于表现。这话在能够

听到越来越多员工观点和声音的现代企业中是不正确的。不错，领导者需要去引领，可是他们也需要通过培养与员工的融洽关系，并对他们表现出高度尊重的方式来平衡对企业产出的一味关注。我们分析中的核心要旨是，不受欢迎的领导会付出高昂的代价，因为几乎可以肯定，他们的团队会对他们在其他方面的表现给予负面评价。

查恩·麦卡利斯特是东北大学D'Amore-McKim商学院的管理学及组织发展助理教授。谢里·莫斯是维克森林大学商学院的组织学教授。马克·马丁科是佛罗里达州立大学的荣誉教师，最近任教于昆士兰大学和佛罗里达农工大学，他的研究重点是归因理论和辱虐管理。

患者因何
不信任AI？

基娅拉·隆戈尼（Chiara Longoni）
凯里·莫尔韦奇（Carey K. Morewedge）| 文
时青靖 | 编辑

我们最近的研究表明，即使医学人工智能的表现优于人类医生，患者也不愿意使用它提供的医疗保健。这是为何？因为患者认为他们的医疗需求是独一无二的，不能通过算法得到充分解决。为了实现医学人工智能允诺的诸多好处和成本节约，医疗提供机构必须找到克服这些疑虑的办法。

医学人工智能的表现可以达到专家级精准程度，并大规模地提供具有成本效益的医疗服务。IBM的Watson诊断心脏病的能力比心脏病专家更强。Chatbot替代护士向英国的国民医疗保健服务体系提供医疗建议。智能手机应用程序现在能够以专家级的精确度检测皮肤癌。算法完全可以像专科医生一样识别眼疾。有人预言，医学人工智能将普及到90%的医院，并取代医生目前80%的工作。但是要让这一切成真，医疗保健体系必须克服患者对人工智能的不信任。

我们在与纽约大学的同事安德烈亚·博内齐(Andrea Bonezzi)共同开展的一系列实验中探究了患者对医学人工智能的接受度。即将发表于

《消费者研究杂志》(Journal of Consumer Research)一篇论文中的研究结果表明，从皮肤癌筛查到心脏起搏器植入手术，人们在各种医疗程序中都强烈地表现得勉为其难。我们发现，当医疗服务由人工智能而非人类医疗服务提供者提供时，患者利用该服务的可能性较低，并且希望为之支付更少的费用。他们也更喜欢让人类医疗提供者来执行服务，哪怕这意味着出现误诊或手术并发症的风险更大。

我们发现，原因不在于患者认为人工智能提供的医疗服务更差，也不在于患者认为人工智能花钱更多、不太方便或信息量更少。相反，对医学人工智能的抵触似乎源自这样一种看法：人工智能不会考虑个人特质和特殊情况。人们都认为自己与众不同，这种想法也包括他们的健康。别人患了感冒，然而，“我的”感冒是以独特方式困扰着“我”的特有疾病。相比之下，人们认为人工智能提供的医疗服务是刻板的、标准化的——适合治疗普通病人，但却不足以对适用于个人的独特情况负责。

来看看我们开展的一项研究的结果。我们为波士顿大学和纽约大学的200多名商学院学生提供了接受免费评估的机会，该评估会对他们的压力水平进行诊断，并向他们推荐一套帮助应对压力的行动方案。结果是：当他们被告知将由一名医生给他们诊断时，40%的人报了名，可是当执行诊断的将是一台电脑时，只有26%的人报了名。（在这两种实验条件下，参与者都被告知，此项服务是免费的，而且服务提供者在过往的病例中，正确诊断和建议的比例为82%-85%。）

在另一项研究中，我们对一个在线样本库中的700名美国人进行了调查，以测试在人工智能的表现明显优于人类医疗提供者时，患者是否会选择人工智能医疗提供者。我们要求研究参与者回顾一下两个医疗保健提供者（称为提供者X和提供者Y）在诊断皮肤癌的准确度、医疗急诊分诊决定的准确度，或者这些提供者过去实施过的心脏起搏器植入手

术的并发症率方面的信息。

然后，我们要求参与者按照端点为1（更喜欢提供者X）、4（没有偏好）、7（更喜欢提供者Y）的7分量表等级来表示他们在两个提供者之间的偏好。当参与者在表现有异的两位人类医生之间进行选择时，所有参与者首选的是表现更佳的那位人类医生。可是当他们在一名人类医生和一个人工智能提供者（比如，算法、聊天机器人或者通过电脑程序远程控制的机械臂）之间选择时，参与者对表现更好的人工智能提供者的偏好明显较弱。换句话说，参与者愿意放弃更好的医疗保健，让人类而非人工智能提供医疗服务。

对医疗人工智能的抵触也表现在愿意为相同的诊断程序支付费用。我们给一个在线样本库中的103名美国人提供了50美元的参考价，让他们参与一项可以由人工智能或人类提供者进行诊断的压力测试；两者的准确率均为89%。比如，在默认人工智能的情况下，参与者被告知人工智能的诊断费用为50美元。然后，他们要说出他们愿意付多少钱来换成人类提供者的诊断。当默认提供者是人工智能时，参与者愿意支付更多的费用换成人类提供者，而当默认提供者是人类时，参与者为更换成人工智能提供者而愿意支付的费用并没有那么多。

由于强调的是他们情况特殊这种看法的重要性，参与者越认为自己独一无二、与众不同，他们对人工智能提供者的抵触就越明显。我们要求一个在线样本库里的243名美国人指出他们在两个皮肤癌筛查提供者之间的偏好。两个提供者的诊断准确率均为90%。参与者认为自己与众不同的程度预示了他们对人类的偏爱超过了（同样准确的）人工智能提供者；这对他们在两个人类提供者之间的偏好选择没有影响。

医疗服务提供者可以采取许多措施来克服患者对医疗人工智能的抵触。比如，提供者可以通过采取行动来增加人工智能提供的医疗服务的

可感知个性化程度，从而缓解患者对于被当作普通病人或统计数据的担忧。当我们明确地将某个人工智能提供者描述为有能力根据每位患者的独特特征和病史来调整其是否要进行冠状动脉搭桥手术的建议时，研究参与者报告说，他们遵循人工智能提供者建议的可能性与他们遵循人类医生治疗建议的可能性相同。

为此，对于纯粹基于人工智能的医疗保健服务（比如，聊天机器人诊断、基于算法的预测建模、基于应用程序的治疗、可穿戴设备的反馈），提供者可以强调收集到的有关患者的信息，以生成他们独特的个人资料，包括他们的生活方式、家族史、基因和染色体资料以及他们环境的有关细节。这样，患者可能会觉得人工智能提供者会将人类提供者（比如，能够访问他们病史的全科医生）要考虑的那些信息考虑进去。这些信息可以用来更好地向患者解释对他们的医疗服务如何会根据他们的独特情况而进行量身定制。

完全基于人工智能的服务业可以包括表明个性化的提示——比如“基于你独特的个人资料”。此外，医疗机构可以做出特别努力来传播消息，即人工智能提供者真的可以提供个人的和个性化的医疗保健服务——比如，通过与媒体分享证据的方式，解释算法如何工作，分享患者对服务的评论。

让医生证实人工智能提供者的建议应该可以使人更容易接受基于人工智能的医疗服务。我们发现，如果一名医生仍然负责最终的判断，人们会很乐意使用医疗人工智能。在我们的论文里讨论的一项研究中，参与者报告说，他们很可能会使用这样一个程序：算法对他们身体的皮肤癌扫描结果进行分析，并向最终做判断的医生提供建议，就像他们愿意接受自始至终都由医生提供的医疗服务一样。

基于人工智能的医疗保健技术正以令人惊叹的速度开发和部署。人

工智能辅助的手术可以在手术期间指引外科医生的器械，并利用过去手术的数据来为新的手术技术提供信息。基于人工智能的远程医疗可以向获取医疗保健服务不便的偏远地区提供基本的医疗支持。虚拟的助理护士可以全天候与患者互动，提供二十四小时监控并解答问题。可是要充分利用这些以及其他面向消费者的医疗人工智能服务的潜力，我们首先需要克服患者对使用算法而非一个人来决定他们医疗服务的疑虑。

基娅拉·隆戈尼是波士顿大学营销学助理教授。凯里·莫尔韦奇是波士顿大学营销学教授及Everett W. Lord杰出教师学者。

认可与赏识，缺一不可

迈克·罗宾斯（Mike Robbins）| 文
时青靖 | 编辑

认可与赏识。我们通常把这些词互换使用，认为它们是同一回事。可是尽管它们均很重要，两者之间还是存在巨大区别。对于希望自己的团队蓬勃发展的领导者以及希望创造敬业、忠诚和高绩效文化的企业而言，了解这种区别十分重要。

认可是基于结果或表现而给予正面的反馈。有时这种事情会以正式的形式出现：奖励、奖金、晋级、加薪。有时认可是以更非正式的方式表示的：口头的感谢、手写的便条。所有这些方式都可能很有意义，特别是当它们得到及时、诚恳的实施的时候。它们也能调动积极性、激励人心——人人都希望他们的佳绩得到赞扬。

可是认可有些局限。首先，它是以表现为基础的，因而是有条件的。其次，它基于过去，所以涉及的是人们已经有何作为。第三，它很稀缺。可以获得的认可数量有限——不是每一个人都能获得奖金或者名载备忘录——而且当许多人争先恐后地去争取有限的赞扬时，压力会非常大。第四，它通常必定来自高层。许多企业已制定了计划，让同事间强调彼此的努力，但是主要的认可形式（晋级、加薪等）通常是由高层领导授予的。

尽管包括货币补偿在内的认可可能是件大好事，但是伦敦经济学院

的研究人员发现，在调动员工积极性的问题上，金钱刺激实际上可能适得其反。根据对51项实验的分析，“这些激励措施可能会降低员工完成任务并从中得到快乐的自然倾向。”

另一方面，赏识是对一个人内在价值的承认。重点不是他们的成就，而是他们身为同事或一个人的价值。

简单地说，认可涉及人们做了什么；赏识涉及他们是谁。

这种区别很重要，因为认可和赏识是出于不同原因才给予的。即使人们在获得成功之时，一路上也不可避免地会遇到失败和挑战；根据项目的不同，甚至可能都无法指出具体的成果。如果你仅仅注重表扬积极的成果，只注重认可，那你就错失了与团队成员沟通并支持他们的许多机会——赏识他们。

几年前，奥普拉·温弗里(Oprah Winfrey)在哈佛大学毕业典礼上发表演讲时曾有力地提及这一点。

我不得不说，我在25年里每天与人交谈中学到的唯一最重要的一课就是，我们人类的经历有一个共同点……我在每一次访谈中发现的共同点是，我们希望得到认可，我们希望得到理解。我在职业生涯中已经进行过35000多次访谈。摄像机一关，每个人总会转向我，不可避免地以他们自己的方式问这个问题：“这样可以吗？”我听布什总统问过，我听奥巴马总统问过，我听英雄和家庭主妇问过，我听受害人和罪犯问过，我甚至听浑身碧昂丝气质的碧昂丝问过……（我们）所有人都希望知道一件事：“这样可以吗？”“你听到我说的话了吗？”“你看到我了吗？”“我说的话对你有意义吗？”

奥普拉所谈论的就是赏识。当我们对我们的同事、客户、管理者、合伙人表达赏识的时候，我们更有可能建立信任和良好关系。

以下是几种对你周围的人表达赏识的简单办法：

倾听。你能为与你共事的人做的最好的事情之一也是最简单的事情之一：放下你的电话，离开你的电脑，真诚地倾听他们说话。

告诉别人你看重他们身上的什么东西。主动去做这件事——不是因为某人做了了不起的事情，或者因为你对他们有所图——是一份感染力巨大的礼物。它能够积极影响到你同事对自己的感觉、你与他们的关系以及团队文化。

问安。我很喜欢一句通常认为是泰迪·罗斯福(Teddy Roosevelt)说的话："直到人们知道你在乎多少，他们才会在乎你知道多少。"不管这话是谁说的，它都是一个极好的提醒。向与你共事的人问安。问问他们工作进展如何（而且是真心问候）以及他们眼下遇到什么挑战可以让他们知道你很在乎他们。

如果你是一名管理者，对员工表达赏识尤其重要。在Glassdoor的员工赏识调查中，53%的人表示感受到老板的更多赏识有助于他们在公司待得更长久——尽管68%的人表示，他们的老板已经对他们表达了足够的赏识。经验之谈吗？多多益善。

正如我就此话题在TEDx谈话中所探讨的那样，伟大的领导者必须成功地关注并培养赏识与认可。弄清其在商业中（以及生活中）的区别，我们所有人都可以从中受益。在赢得并值得认可的时候，认可是恰当和必要的。然而，赏识自始至终都很重要。

迈克·罗宾斯著有四本书，包括他最近的新书《全身心投入工作》(Bring Your Whole Self to Work)。他是一位广受追捧的演说家和咨询师，在过去的20年里一直与领导者、团队和《财富》(Fortune) 500强企业合作。

博客 @HBR

流媒体定价
错在哪？

拉菲·穆罕默德（Rafi Mohammed）| 文
时青靖 | 编辑

还记得不久前奈飞(Netflix)成为流媒体服务之王的日子吗？那时候，该公司可以轻易发出指令："欲享受观看我们内容的乐趣，你唯一的选择是全包式加入我们的不限量使用方案。"可如今，有如此多的流媒体服务可供使用，只提供一价通看的方案是一个错误。这样做会限制一家服务商的客户群，使其在竞争对手裁制更佳的定价前不堪一击。

我们的确已经有了大量流媒体选择。它们包括忠实拥趸，诸如亚马逊Prime、奈飞、Hulu、HBO Now、Starz、Showtime）、电影专家（The Criterion频道）、电视频道（CBS、ESPN+）、一个连环漫画/超级英雄频道（DC Universe），甚至还有两家英国的电视服务公司（BritBox、 Acorn TV）。Apple TV+最近推出，而Disney+、HBO Max（其中会包括来自WarnerMedia的节目）以及NBCUniversal的Peacock拟在不远的将来上线。

这些服务商中每一家每月不限量观看的收费在4.99美元至14.99美元

之间。对于一个创意产业而言，定价的独创性在哪里？

激烈竞争的积极面是更好的节目制作。当有线电视当初开始与三大电视频道（ABC、 CBS、 NBC）竞争时，内容质量直线上升。流媒体服务提高了门槛，更多的竞争会继续刺激创新。消极的一面是，流媒体没有聚合和捆绑服务（就像有线电视那样），而是选择了单独销售，只提供一价通看的套餐。结果，消费者将不得不拼凑几家零散的服务来观看他们最喜欢的节目，而那样做的费用可能十分高昂。

流媒体服务商违反了定价/套餐的第一条规则：满足客户需求。观众希望观看他们最喜欢的节目——并最大程度减少对他们不感兴趣的节目付费。因此，尽管我会很喜欢观看HBO的高收视率电视剧《继承》(Succession)，但是没有足够的其他“必看”内容让我有理由每月支付14.99美元的不限量观看费用。

同样重要的是，如果竞争对手的流媒体服务开始提供更便宜的选择（计量收费方案或点播），那些不跟进的服务商将被置于明显的竞争劣势地位。臃肿的“要么全看要么不看”套餐甚至会更没有吸引力。

那么流媒体服务商应该怎么做呢？重新审视——但或许要保留——不限量方案的优点，并考虑增加以下选择：

计量。最简单的解决方案是根据节目数量或观看时间来计算使用量。可以提供几种按量计费的方案：低、中、高。如果放弃不限量方案，一个关键问题就会得到解决。如果朋友与远方的朋友现在因为他们的“慷慨”而被收费，他们会更加警惕地保护自己的流媒体密码。

按质论价。提供折扣选择的另一种办法是推行一系列套餐。内容可以根据内容类型（系列剧集与电影）、专享性（原始内容与其他服务可看内容）以及发布日期（新内容与发布已有六个月以上内容）进行细分。使用限制包括“观看能力”（是/否）、观看时间（整周与仅周末）和

设备（移动设备与电视）。

计量/按质论价组合。过去的手机定价方案就是计量与按质论价组合的例子。除了固定的分钟数外，分钟还要按不同类别进行分配，比如非高峰时段、高峰时段和国际电话。

刺激消费承诺的折扣。奇怪的是，除了Disney+提供长期消费承诺折扣之外，流媒体服务通常只提供按月支付方案。这种定价策略可以让人轻松地开启和关闭服务。（理论上讲，我只订阅HBO Max一个月就可以观看《继承》的全部剧集。）用量折扣——承诺一段时间——可以用来减少客户流失。

当然，与一价通看的简单性相比，手机式的方案十分繁琐。可是，这正是关键之所在：新方案的繁琐是刻意的。定价的一个常见手段是制造障碍，以识别对价格敏感的客户。节俭的客户通过搜索、剪下和兑换优惠券等越过障碍的方式显露出身份，并令人信服地宣称“价格对我很重要”。价格比拼和返利也利用了类似的障碍类型。用量、内容和使用限制等流媒体障碍用于确保折扣只提供给真正在意降价的客户。不在乎价格的客户可以直接选择“不限量”。

价格一刀切的策略没能承认这样一个简单事实，即对于任何产品或服务而言，客户都有独特的需求和不同的支付意愿。在几乎没有竞争对手的情况下，强行实施一价通看的定价一度是可以容忍的。可是，要在如今竞争激烈的市场上取胜，流媒体企业需要提升他们的定价策略，通过提供多种选择，更好地满足客户的需求。

拉菲·穆罕默德是帮助企业发展和提升定价策略的咨询公司Culture of Profit的创始人，著有《定价的艺术：如何发现隐藏的利润来发展企业》（The Art of Pricing: How to Find the Hidden Profits to Grow Your Business）（Crown Business出版社，2005）以及《1%的意外之财：成功企业如何利用价格盈利和发展》（The 1% Windfall: How Successful Companies Use Price to Profit and Grow）（HarperBusiness出版社，2010）。

绩效评估
别让指标毁了公司
DON'T LET METRICS UNDERMINE YOUR BUSINESS
痴迷数字导致战略失败。
HBR CHINA

别让指标毁了公司

迈克尔·哈里斯（**Michael Harris**） 比尔·泰勒（**Bill Tyler**），《哈佛商业评论》**2019**年**9**月刊

努力研究战略并认真监控进度的公司常常遭遇重大挫折。出于所谓的替代行为倾向，人们会将评估对象和所用的评估指标相混淆。为降低替代倾向风险，要确保执行战略的人参与制定战略，不要把激励措施与战略指标联系得过于紧密，并使用多个指标评估绩效。

替代倾向不只是因为不明白状况，辨明替代倾向的原因，可以帮助我们从泰勒和哈里斯提供的建议中选出合适的解决方案。

Intermountain 医疗机构的例子里，容易混淆的因素很明显。一个风险是医生盲目遵从“让患者等四周”的新规定。为了消除这一风险，医生被告知这条规定是为了提升治疗效果，有一定的灵活性，目标是让 80%（而非100%）的患者等待四周。

但富国银行的例子就不一样了。没有证据表明员工擅自为客户开设账户是因为他们“不明白” 交叉销售战略。但有证据显示， 员工这样做是因为害怕无法完成目标就会丢掉工作。所以泰勒和哈里斯的建议“不要将员工激励与战略指标绑定得过于紧密”适用于这个案例。

总结一下：

• 如果员工不理解战略，或有所误解，那么最好的解决方案是教育。

• 如果激励手段给员工带来太大的压力，就会盖过实施战略可能带来的满足感，导致员工采取不当行为。这种情况的解决方案是降低奖

励、减轻处罚。

——琼·惠特莫尔

读者

文章很有意思！指标问题可以解决也可以消除！我倾向于从一开始就消除这个问题，利用精心设计的学习过程消除对指标的需求。学习可以让人们在一定程度上解决问题，也可以在一定程度上消除问题本身。这样一来，战略、目标、行动和互动就都能看得很清楚，因果明确，每个人都能看清，没有什么抽象的看不懂的东西。

战略是高层领导者制定的东西，远离一线工作，所以一定有含糊不明的地方。实际做事的人不明白战略是什么意思，就只会指望别人帮忙想清楚！

——琼·莱图尔诺

读者

谢谢作者写了这样一篇好文章，还让我学会了“替代倾向”这个词！作者很有说服力地描述了这个过程，指标的性质使其取代了必然更复杂、更抽象的战略，喧宾夺主。

根据我的经验，这其中的一部分风险可以避免，只要把指标称为“指示”——用来指示实现某个目标的进展。指示这个手段，本身并不是目标。我赞成作者说的，公司应当运用多种标 / 指示。战略就是要在多个维度（增长 / 利润，中心化 / 去中心化，差异化 / 成本领先）进行权衡和优化，自然需要运用多个指标 / 指示。

——乔纳森·诺尔斯

读者

我同意作者的结论，但不同意作者认为“多个指标”虽然会提升复杂程度但可以保证员工处处留意的观点。

如果公司领导者确实关心自己提出的战略，那么应该设立合适的文化，而不是多种控制手段。

富国银行增加管控，会让问题延迟出现，但无法彻底避免，因为“员工接受了用指标替换战略”。举个别的例子，要防止仓库被盗，你可以多安装几个监控摄像头，但更好的战略是聘请老实的员工。

过于理想化了吗？既然这是理想化，那作者提出的更加复杂、让员工处处留意的“增加多个指标”就是反理想化，而且肯定会被现实打脸。

——布罗夫金

读者

老经验无法胜任新岗位

艾莉森·比尔德（**Alison Beard**），《哈佛商业评论》**2019**年**9**月刊

佛罗里达州立大学的查德•范伊德科（**Chad H. Van Iddekinge**）与同事调查员工入职前的工作经验与其在新组织中表现的相关性。结果表明两者之间没有显著的相关性。即使员工在与当前职位相关的岗位或行业中完成过任务、担任过职务或工作过，也不代表他们的绩效会更高。

有如此多的文章都在讲员工的成功，但却不考虑雇主有责任帮助新入职的员工获得成功，这一点一直都让我吃惊。这篇文章里讲的大部分影响新员工成功与否的因素，比如行为、文化适应，都应该是入职培训的一部分，应该由雇主投资提供培训，传授这些技能。愿意为员工投资的公司没有几家，不过大家可以对照这些标准思考一下。我觉得这应该是双向的，除非你供职的公司像这篇文章里说的这样，因为担心其他因素产生不良影响，于是投资提供培训，传授那些难以言传的文化适应经验。

——苏达卡尔·卡古帕蒂

读者

表现优秀的员工可能会留下来，但由于种种原因而表现不理想的员工可能想去找别的工作。这部分员工原本的工作就做不好，换了新工作又怎么能做好？也许你希望考察他们上一份工作表现如何，以及他们跳

槽的原因。另外，新工作的内容和环境可能有所不同。要对前后两份工作取样进行比较，这会涉及许多社会动态因素。经验可以预测一位新员工短期内的表现，但要想让员工在合适的岗位上取得长期成功，就必须提供培训。

——亚历克斯·吴

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。

2020年2月刊特写文章

女性、权力及影响力

两性平权加速方案

世界经济论坛性别差异指数，根据劳动女性和从政女性的比例以及女性健康及受教育情况，衡量两性平等程度。据世界经济论坛预测，以目前的发展速度，美国还需要208年才能够实现两性平等（据预测，加拿大弥合两性差异需要51年，英国是74年）。虽然进展速度令人沮丧（也许正是因为进展速度不理想），美国乃至全世界已经有一些基础的东西开始转变。女性讲出自己的经历，大步向前迈进，走出家门，参与公共事业竞选，当选的人数创下历史新高。媒体放大她们的声音，向依旧拒绝女性进入的企业尖锐发难。企业领导者承担着新的压力，必须证明自己公司关注性别平等问题，并承诺致力于推进性别平等。关于女性处境问题，公众期望全球公司领导者心中有答案。

当前性别平等问题获得了前所未有的热度和关注，可以趁此机会实现超乎寻常的进展，因此应当趁机设立大胆的目标。此时眼界若不够高，等同于克扣女性应得的权益。只追求职场上的平等是不够的。仅尝试解决性骚扰和细微的收入差距等棘手的具体问题，意识不到这些都属于更广泛的整体问题的一部分，也是不够的。要想充分把握眼下的机会，我们必须设定整体目标。我们的目标应当是提升女性的权力以及女性在社会中的影响力。权力和影响力即是把握决策、控制资源、构建未来展望的能力。

[前沿]

人工智能透明度悖论

学者和业内人士一致呼吁，要提高人工智能模型内部运作过程的透明度，而且提出许多充分的理由。透明度有助于缓解公平、歧视和信任方面的难题——对这几个方面的关注正在不断提升。

[自管理**]**

破坏性行为的根源

我们身上最具破坏性的习惯里，许多可以通过指导、训练或其他发展活动来改变。然而，并非所有令人不安的领导行为都那么容易改变。即使早期有转变的迹象，随着时间的推移，一些行为还会再次出现。

IdeaWatch 前沿

理论

董事会，请不要忽视高管“工作外”的行为

WHY BOARDS SHOULD WORRY ABOUT EXECUTIVES’OFF-THE- JOB BEHAVIOR

酒驾、交通罚单和其他因素可能加大工作中的风险。

贾慧娟 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

21世纪头十年的中期，美国受到一波公司丑闻的冲击：世通公司（WorldCom）、安然（Enron)、泰科（Tyco）和美国国际集团（AIG）相继曝出丑闻。这种状况让当时在芝加哥大学任会计学助理教授的艾伊莎·戴伊（Aiyesha Dey）心中产生了一个疑问：公司领导者的生活方式是否会影响公司的业绩，如果会的话，那是怎样的影响？“有大量文章谈到这些公司的高管如何豪掷百万开派对。”戴伊说。因此她和同事开始进行一系列研究，将公司领导者工作以外的行为与工作中的表现联系起来。

在决定重点研究哪些行为时，研究人员借鉴心理学和犯罪学的研究成果，确定了两种行为：一是违反法律的倾向，与总体上缺乏自控、轻视规则有关；二是物质主义，与之相关的是一个人对于自身行为对他人和环境产生的影响不敏感。

现任哈佛商学院副教授的戴伊，和同事进行了四项研究，并分析上述行为与工作中五个问题之间的相关性。

内幕交易：在最新的一篇论文中，研究人员分析了高管的个人违法记录——从违反交通规则到酒驾和打人——这些行为是否与内幕交易的倾向有关。研究人员运用美国联邦和各州犯罪数据库、犯罪背景调查和私人侦探，找到了在1986年至2017年期间，同时聘请了至少一名有违法

记录的高管和至少一名无违法记录高管的公司。研究抽取了近1500名高管作为样本，其中有503名CEO。通过研究这些高管交易公司股票的活动，研究人员发现，有违法记录的高管交易获利比其他人更高，这表明前者利用了特权信息。这种影响在有多次违法行为和严重违法行为（比违反交通规则更严重的违规）的高管群体中最为明显。

治理措施能否遏制此类活动？许多公司都有针对不正当交易的“禁

令”政策。不过这些政策的存在与否很难确定（很少有公司公布关于此类政策的数据），所以研究人员使用了一个常见的替代指标：公司高管的大部分交易是否发生在公司公布财报后21天内（通常被认为许可交易的窗口）。研究人员将高管的交易与公司有没有禁令政策的记录进行了比较，得出了令人警醒的结果：尽管此类政策减少了带有轻微违规记录的高管进行利润异常丰厚的交易的次数，但对严重违法者的交易却没有任何影响。后者更有可能在禁令期间进行交易，并且在规定期限前没有向美国证券交易委员会（SEC）报告。他们也更有可能在重大消息（如财报或并购消息）公布前买卖公司股票，以及在公司破产前的三年内进行买卖——这一证据同样表明他们利用内幕消息获利。研究人员在报告中写道：“虽然强有力的治理措施可以约束那些轻微违法者，但对于有更严重违法行为的高管来说，治理措施似乎在很大程度上是无效的。”

所有这些发现都让戴伊和她的同事想知道：为什么董事会雇用或者不解雇那些违法的高管？为此，他们更仔细地分析了样本CEO。有违法记录的公司，独立董事的数量并不比其他公司少，董事本身也没有违法记录，而违法CEO也没有带来更高的回报。戴伊指出，大多数CEO在上任后很快就出现了初次违法行为，“有可能是因为如果他们来自公司内部，而且工作表现还可以——并不比一般人好，但也不差，他们就不会受到那么多的监督。”在非正式的谈话中，一些高管和董事告诉她，“我不在乎他们做过什么，如果是很久以前的事，那就更不介意了。”

欺骗性报告：在之前一项研究中，戴伊和同事发现109家公司向SEC提交虚假财报。将这些公司的CEO与其他财报没有造假的同类公司CEO相比较，他们发现财报造假公司的CEO中有违法记录的比例高达20.2%，而对照组该比例只有4.6%。

全公司范围报告风险：该研究还考察了除CEO外的其他高管是否提

交了虚假的财务报表，或无意中出现报告错误。结果发现，CEO的违法记录对这一衡量指标没有影响，但他们的物质主义倾向却有影响。有奢侈个人消费习惯的领导者（研究人员用房产和报税记录来确定那些比同行拥有异常昂贵的住宅、汽车或游艇的CEO）出现这两种报告错误的情况都很普遍。在他们任职期间，这种情况往往会恶化，因为他们的行为让公司的文化发生改变，比如任命有物质主义倾向的首席财务官、增加股票奖金，以及放松董事会监督。

冒险的倾向：在一项针对银行的研究中，戴伊和同事发现，物质主义的CEO通常更愿意冒险：他们的银行资产中有未偿还贷款的比例更高，非利息收入（可能说明有更多交易活动）和抵押贷款担保证券（以其风险著称）更多。研究人员考察了一个由公司是否有首席风险官等因素组成的标准指数，发现由物质主义的CEO领导的银行在风险管理方面比其他银行更薄弱。还有公司文化指标（如公司其他高管在大萧条时期是否利用政府救济银行的交易获得了异常高的回报）也表明，物质主义的CEO在这方面比其他人更容易放松管理。

企业社会责任：心理学家已经证明，优先考虑物质生活的人较少关心他人，也不太可能做出对环境负责的行为。研究人员预测，物质主义的CEO也是如此。他们的预测是对的：与其他CEO相比，这些领导者的企业社会责任整体得分较低，企业社会责任优势较少，缺点较多。

研究人员希望，他们的发现能提醒董事会，不要忽视高管的生活方式，同时相信治理机制将避免任何潜在问题也会带来很大的风险。“以前的研究人员假设，威慑性政策对公司的所有高管都有同样的效果。”戴伊说，但这项研究表明，每个人愿意冒险和违反规则的程度有很大不同。“仅仅有适当的公司治理结构可能还不够。即使在同一家公司内部，同一种模式也并不适合所有人。”当然她和同事也认识到，研

究只看到了不利的一面，这些高管可能也会给公司带来不同寻常的优势——这是他们目前研究的一个主题。

关于本研究 《公司高管的违法记录和公司治理的威慑作用》［（Executives’ Legal Records and the Deterrent Effect of Corporate Governance），《当代会计研究》（Contemporary Accounting Research），即将出版］；《CEO的物质主义与企业社会责任》［（CEO Materialism and Corporate Social Responsibility），《会计评论》（Accounting Review），2019年］；《高管的“工作外”行为、公司文化和财务报告风险》［（Executives’ ‘Off-the-Job’ Behavior, Corporate Culture, and Financial Reporting Risk)， 罗伯特•戴维森（Robert Davidson）、艾伊莎•戴伊和艾比•史密斯（Abbie Smith）合著，《金融经济学期刊》（Journal of Financial Economics），2015年］；《银行CEO物质主义：风险控制、文化和尾部风险》［（Bank CEO Materialism: Risk Controls, Culture and Tail Risk），罗伯特•布什曼等（Robert M. Bushman et al.）著，《会计与经济学杂志》（Journal of Accounting and Economics），2018年］

理念回归实践

“什么都会审查”

加斯特斯·奥布莱恩（**Justus O’Brien)**是全球领导力咨询和猎头公司罗盛咨询（Russell Reynolds Associates）董事会联席主席兼咨询合伙人CEO。他最近接受《哈佛商业评论》采访，谈到他和客户如何评估CEO候选人的工作外行为。以下为采访节录。

董事会如何对候选人的私人生活进行尽职调查？

我们敦促公司让专业的第三方公司做全面的法律背景调查。这样做需要获得候选人的许可，而且价格不低——平均费用一万美元。约85%的客户会把这个步骤作为发聘书之前的最后一道工序，其他客户则有内部调查流程。

通常会调查什么？

过去或当前未决的法律问题、信用问题、交通违规、法院限制令、美国证券交易委员会的调查，什么都会审查。如果发现问题，可以要求调查人员做深入的调查。

董事会通常如何回应？

如果出现复杂或微妙的问题，我们通常会让董事与调查人员进行电话沟通。比如，对候选人的背景调查显示过去几年里曾有酒后驾驶。这种情况经常出现。在随后的董事会讨论中，董事们可能会讨论酒驾问题，确定是否有其他构成高风险行为模式的事件，并审查候选人在解释当时情况时的判断力和真实性。

董事会真的关心交通违规问题吗？

有时候会。经常超速违章意味着冒险行为。调查人员也会注意当时的情况。如果有人在凌晨2点收到几张超速罚单，那就有问题了。

这项研究表明，许多违法行为发生在CEO被聘用之后。公司有办法跟踪这些信息吗？

许多公司要求董事和高管每年更新一份表格，在其中必须注明是否有过犯罪行为。而且如果公司高管卷入任何犯罪活动，往往很快会曝光。

关于 #MeToo的问题呢？

性骚扰问题通常不在法律记录中，所以我们在审查推荐人的时候会问一些具体的问题，而且不只联系候选人提供的推荐人。在每次推荐人访谈结束时，我都会问一个问题，“还有什么值得关注的方面吗？”在一个案例中，我询问了10位推荐人，他们都对候选人大加赞赏，但对第11位推荐人提出这个问题时，我听到的回答让我非常不安，于是我告诉客户：“我不知道我们该如何处理这个候选人。”最终我们没有选择他。

研究人员还研究了**CEO**拥有豪宅、豪车或游艇是否会影响他们的冒险行为倾向。你担心奢华消费吗？

我们当然会注意这类消费，但这并不一定是危险信号。我们更关心的是他是否会在工作上花费惊人——如果有人花很多钱装修总裁办公室，或者养成了即使独自出行也乘坐大型飞机的习惯。这些行为可能会损害公司文化，就会引起董事会的疑虑。

不过，我想说的是：通常情况下，如果高管有优异的价值创造纪

录，而且在背景调查中没有发现道德问题，那么他们如何花钱可能就无关紧要了。

创造力

无聊可能有好处

有充分数据证明工作无聊的负面影响：例如，无聊会导致员工犯错、违反规则或在上班时间上网闲逛。一项新研究发现了一个好处：无聊可以让员工在接下来的任务中更有创造力。

研究人员招募了101名大学生，并告诉他们将花30分钟进行一项颜色感知任务。一半的学生被要求根据颜色对一碗豆子进行分类，一次一颗豆子，只能用一只手，从而最大限度地增加单调感。另一半作为对照组，被要求创作一件艺术品。然后，所有学生都被要求做一个发挥创意任务：列出某人开会迟到时可能给出的理由。平均而言，与控制组相比，无聊组产生的想法更多，也更有创意。随后一项涉及产品开发任务的实验发现，这种效应并不普遍：只有那些倾向于发散思维的参与者（通过对经验的开放态度和对学习目标导向性等特质来衡量）才会从无聊感中收益，产生更具创造性的想法。

研究人员说，无聊会促使人们寻找新的刺激和挑战。“我们的研究结果表明，无聊可能是一种尚未开发的人类动力来源，”他们写道，“如果管理者可以激发和塑造无聊的员工对多样性和新颖性的渴望，那么员工无聊可能并不完全是坏事。”

关于本研究 《为什么无聊可能并不是坏事》[（Why Being Bored Might Not Be a Bad Thing After All），作者：帕克•圭亚尼（Park Guihyun）、林朋宗（Beng-Chong Lim，音译）、吴辉诗（Hui Si Oh，音译），《管理学会评论期刊》（Academy of Management Discoveries），2019年]

关系

多种保荐人推荐

保荐人对晋升至关重要，尤其对女性而言，但许多高管担心在工作中投入太多政治资本。如果把保荐人关系视为一系列活动的集合，可以打破这种戒心、帮助双方明确各自希望通过这段关系实现的目标。

营销

浏览不同物品导致
消费者购买几率降低

众所周知，当人们在考虑购买某个东西时，如果他们考虑可以把钱

众所周知，当人们在考虑购买某个东西时，如果他们考虑可以把钱

花在其他地方，最终购买的几率就会降低。但大多数研究关注的都是与目标物品相似的同类产品上，如果是与目标物品差异性极强的其他产品呢？

在10项针对彩色打印机、电影票乃至按摩服务等截然不同的目标的研究中，与相似的物品（比如考虑无线音箱时又在想买耳机）相比，研究对象考虑完全不同的物品（比如无线音箱和衬衫）时，购买意愿要低得多。这适用于实用型物品和享受型物品，而且不管替代物品是由消费者想出来的还是由营销人员建议的，都符合这个结论。

研究人员说，之所以会出现这种情况，是因为购买某产品的决定部分取决于该产品所服务目标的重要性，而考虑完全不同的其他产品会激发另一个可能胜出的竞争目标。“尽管引起人们对其他产品的注意会降低对目标产品的购买意愿，但仔细选择吸引人们注意的产品有助于减少负面影响，”研究人员写道，“在选择环境中提供的任何信息，都应该服务于用户的购买需求。”

关于本研究 《苹果、橘子和橡皮擦：考虑相似与不同的选择对购买决策的影响》［（Apples, Oranges, and Erasers: The Effect of Considering Similar Versus Dissimilar Alternatives on Purchase Decisions），作者：伊丽莎白·弗雷德曼（Elizabeth M.S. Friedman）、詹妮弗·萨瓦里（Jennifer Savary）和拉维·达尔（Ravi Dhar），《消费者研究》（Journal of Consumer Research），2018年］

公司取名有讲究

用创始人名字命名的初创公司，比盈利水平相当、但不用创始人名字命名的公司发展更慢。

《发展和光荣二选一》（Choosing Between Growth and Glory），作者：莎伦·贝伦赞（Sharon Belenzon）、阿伦·查特

吉（Aaron K. Chatterji）和布兰登·戴利（Brendan Daley）

决策

经验丰富不总是好事

经验可以提高绩效，这点毋庸置疑。但一项新研究发现了例外：当面对有关自己已做出的决策和已采取的行动的负面信息时，更有经验的人比其他人更有可能坚持自己的立场，而不是采取更好的方法。

研究人员调查了美国食品和药物管理局（FDA）关于一种特殊冠状动脉支架的警告对心脏病医生的影响。在警告发出后，这种支架的总体使用率下降了56%，但是越有经验的医生，就越有可能继续使用该支架。随后的实验室实验证实了这种效应。例如，在一项研究中，参与者扮演高管角色，决定公司两个部门中哪个部门应该获得500万美元的研发资金。在做出决策后，一半的参与者认为自己是专家，所有的参与者都能看到业绩数据，认为自己是专家的参与者所选择的部门其实表现不佳。然后，参与者被要求在两个部门之间再分配1000万美元。那些感觉自己是专家的人比其他人对表现不佳的部门进行了更多的投资。

在分享理应让人们改变想法的信息时，“管理者必须准备好以不同的方式对待有经验的人，”研究人员写道，“干预措施可能包括：让他们进行换位思考练习，以了解缺乏经验的人如何可能更好地理解情况。可能需要鼓励有经验的人直接寻找更多的不确定信息。作为一种提供学习的方式，管理者可以分享有经验的人改变观点的例子。”

关于本研究 《在负面信息面前坚持己见：经验的调节作用》［（Maintaining Beliefs in the Face of Negative News: The Moderating Role of Experience），作者：布拉德利·斯塔茨（Bradley R. Staats）、迪瓦斯•KC（Diwas S. KC）和弗朗西斯卡·吉诺（Francesca Gino），《管理科学》（Management Science），2018年］

激励

谨慎使用奖励

公司通常用奖励来激励所期望的行为，有时候会宣布对符合特定标准的员工进行预期奖励，有时候则对员工进行回顾奖励。研究人员比较了这两种方法的有效性，结果发人深省。

研究小组在加州14个学区进行了实地实验。研究找到15329名在秋季学期至少一个月内全勤的初高中学生，将他们分为三组。第二年1月，如果第一组学生在2月份没有旷课，就可以获得奖励。第二组学生因为秋季学期一个月没旷课获得了奖励。第三组作为对照组。2月份的出勤记录显示，预期奖励组与对照组的学生缺勤率相同，而回顾奖励组的学生比其他人多旷课8%。

一项后续实验为以上发现提供了解释，这让研究人员感到意外。使用奖励可能在无意中暗示了期望的全勤并不是标准行为，也不是真正期望的行为，而回顾奖励表明获奖者已经超出了预期，因此他们可以旷更多课。“（我们的研究结果）为无数使用奖励的公司和领导者提供了重要的警示，”研究人员写道，“奖励相对便宜，容易在机构中实施，而且看起来无害。我们发现，（奖励）可能会产生比直觉预期的更为复杂的后果。”

关于本研究 《奖励的消极作用（和无意中传达的信息)》 [（The Demotivating Effect （and Unintended Message） of Awards），作者：卡莉·罗宾逊等（Carly D. Robinson et al.），《组织行为和人类决策过程》（Organizational Behavior and Human Decision Processes），即将出版]

零售

“临时安排”成本高

劳动力是服务型企业成本结构的重要组成部分，尤其是在零售和餐饮服务行业，拥有刚好足够（但不要太多）的员工是平衡顾客服务和盈利能力的关键。然而，公司在试图达到这种平衡时，员工往往会遭殃：许多公司使用“临时安排”的排班模式，这让工作时间难以预测，扰乱了家长的托儿需求、通勤模式和个人生活。在媒体对这种做法进行了批评性的报道之后，几个城市和一个州（俄勒冈）通过了法律，要求公司提前通知员工的工作时间。

一项新研究发现：临时安排工作会损害公司利润。研究人员研究了2016年9个月内一家休闲连锁餐厅25家分店发生的140万笔交易数据，包括服务员处理每项交易的信息，以及服务员提前多久得知当天的工作安排。这家连锁餐厅通常提前一周排班，但也使用临时通知的工作时间安排（要求员工换班时会提前几天通知）和现场工作时间安排（在轮班期间改变员工工作时间，通常是要求他们加班）。

临时通知换班对服务员的交易并没有影响，但会损害餐厅收入。被要求加班的服务员查看就餐客人需求的次数平均减少4.4%。研究人员认为，这是因为服务员减少了在推荐菜品和交叉销售菜单额外选项上的努力（研究团队控制了员工疲劳因素）。这种减少幅度在周末更加明显，并且技能较差的服务员降幅最大。研究人员估计，“改变大量使用临时排班，不仅能令工作时间更可预测，也可以将预期利润提高1%。”

关于本研究 《随时待命：一家连锁餐厅的临时排班制》（“Call to Duty: Just-in-Time Scheduling in a Restaurant Chain”），作者：马苏德·卡玛拉玛迪（Masoud Kamalahmadi）、余秋平（Qiuping Yu，音译）、周永平（Yong-Pin Zhou，音译）（工作论文）

区块链泡沫

一些上市公司披露可能涉足区块链技术后，投资者反应积极，但在随后的30天内，公司股价的上涨大多逆转。

《区块链狂潮：上市公司投机性的8-K信息披露》（Riding the Blockchain Mania: Public Firms’ Speculative 8-K Disclosures），作者：斯蒂芬·程等（Stephanie F. Cheng et al.）

沟通

态度友好不利于谈判

讨价还价时，人们必须做出一个基本的选择：其他条件不变的情况下，是好好谈还是打强硬牌。现有的研究几乎没有什么帮助，提供的建议相互矛盾，也未能将沟通方式从经济谈判行为中分离出来，但现在一系列的实验提供了一些指导。

在一项实地试验中，研究人员假装成一个性别中立的买家，向775名希望通过Craigslist出售智能手机的人发送电子邮件。在邮件中，名为“莱利·约翰逊”（Riley Johnson）的买家提出以卖家定价的80%购买手机。一半的邮件语气友好（例如，“请在明天之前告诉我，你是否接受我的出价，感谢你花时间考虑我的出价。”），另外一半邮件语气强硬（“明天之前告诉我这个价格行不行，否则我就不考虑了。”）。语气强硬时，卖家更有可能接受最初的报价，而当语气友好时，卖家更有可能还价。语气强硬的信息更容易遭到拒绝，而友好的信息则更容易被忽视——这是人们最不想要的结果，因为这样就没有再尝试的空间了。在愿意打折出售的卖家中，“莱利”语气强硬时，卖家接受的折扣程度要大于“莱利”语气友善时的折扣。

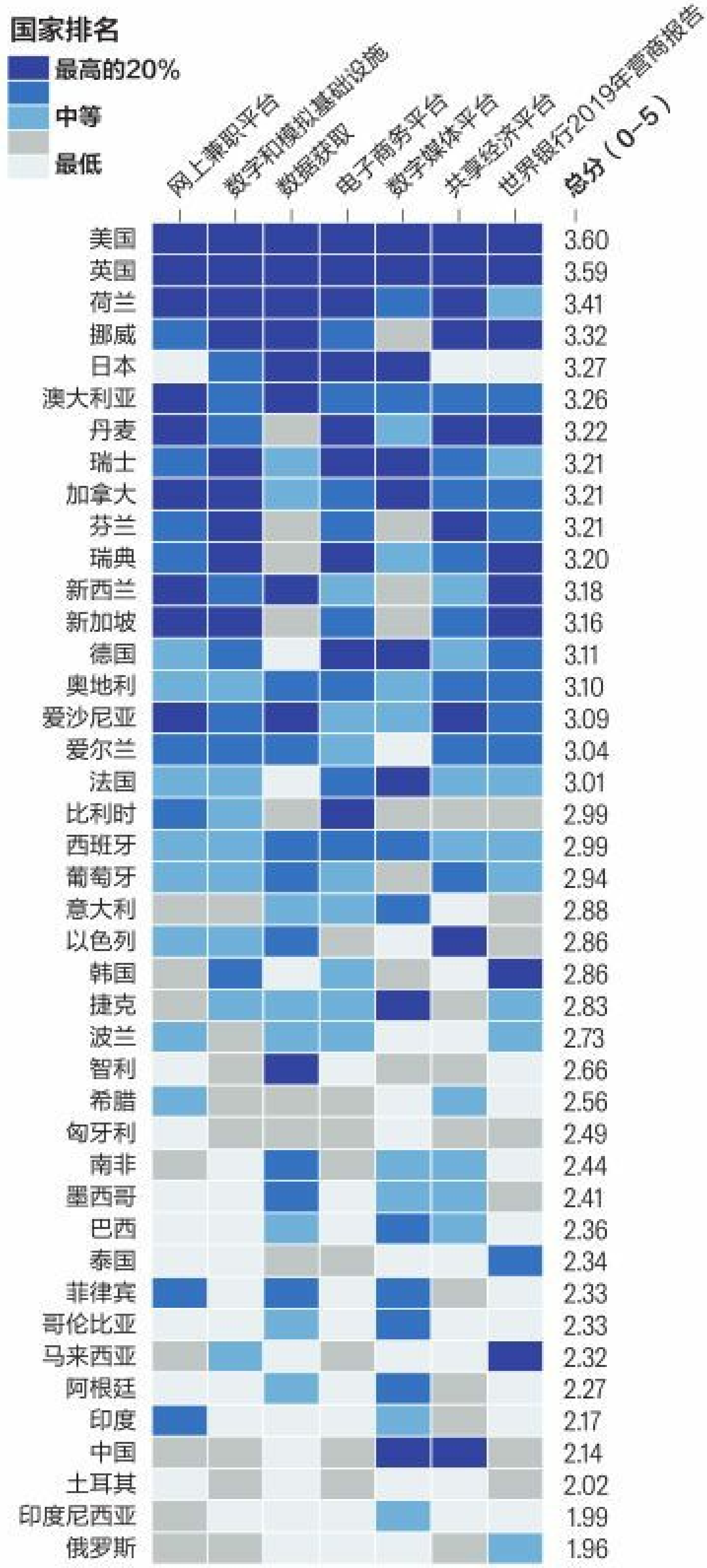
在随后的一项实验中，140名参与者参与了网上购物的讨价还价，热情友好的谈判者支付的价格平均比强硬坚定的谈判者高15%。这种情况的发生，是因为卖家一开始就对听起来友好的买家提出更大幅度的还价，并从他们那里赢得了更多让步，或许是因为他们认为这些买家的主导性较低。当买家语气友好时，达成协议需要更多时间。“给人温暖友好的印象和强硬坚定的印象之间的冲突是一种常见的斗争，”研究人员写道，“有证据表明，谈判者可以通过强硬态度来节省力气，取得更好的谈判价格，并获得更大的满足感。”

关于本研究 《在分布式谈判中态度友好地沟通出人意料地适得其反》［（Communicating with Warmth in Distributive Negotiations Is Surprisingly Counterproductive），作者玛莎•郑（Martha Jeong）等，《管理科学》（Management Science），即将出版］

全球业务

数字化在
哪些国家繁荣发展？

以下记分卡显示了以数字平台为核心的公司在42个国家营商难易程度各种指标排名。



数据来源：塔夫茨大学弗莱彻学院“数字星球研究计划”

赠送礼物

现金仍为王

人们越来越多地以数字形式交换礼物，原因显而易见。数字交易很方便，甚至可以异地进行，也减少了物品毁损或丢失的担忧。由于P2P支付平台允许用户彼此“加为好友”，并通过短信和表情符号进行个性化交易，金钱交易也可以数字化。但研究表明，为自己购买商品的消费者通常更看重实体商品，而非数字商品，这令研究人员想知道：数字交易是否也有类似的负面效应？

几项研究的结果表明，答案是肯定的。与收到电子礼物后相比，收到实物者感觉与送礼者更亲近，因为他们认为送礼者在心理上对实物拥有更大的所有权。实验中的大学生回忆起朋友还钱时，实验参与者想象一个同事还晚饭钱，以及另一个人想象一个朋友送自己一本精装书或Kindle电子书时，确实有这种感觉。有一个例外：当参与者被告知他们的朋友是从图书馆借的这本书（无论是精装本还是电子书）时，礼物的形式对接受者与送礼者的亲密程度并没有影响。这一发现与之前研究的结果一致，当人们实际上并不拥有或不希望拥有某件物品时，接受者在送礼者对实物和数字形式物品的心理所有权上并没有明显的不同。

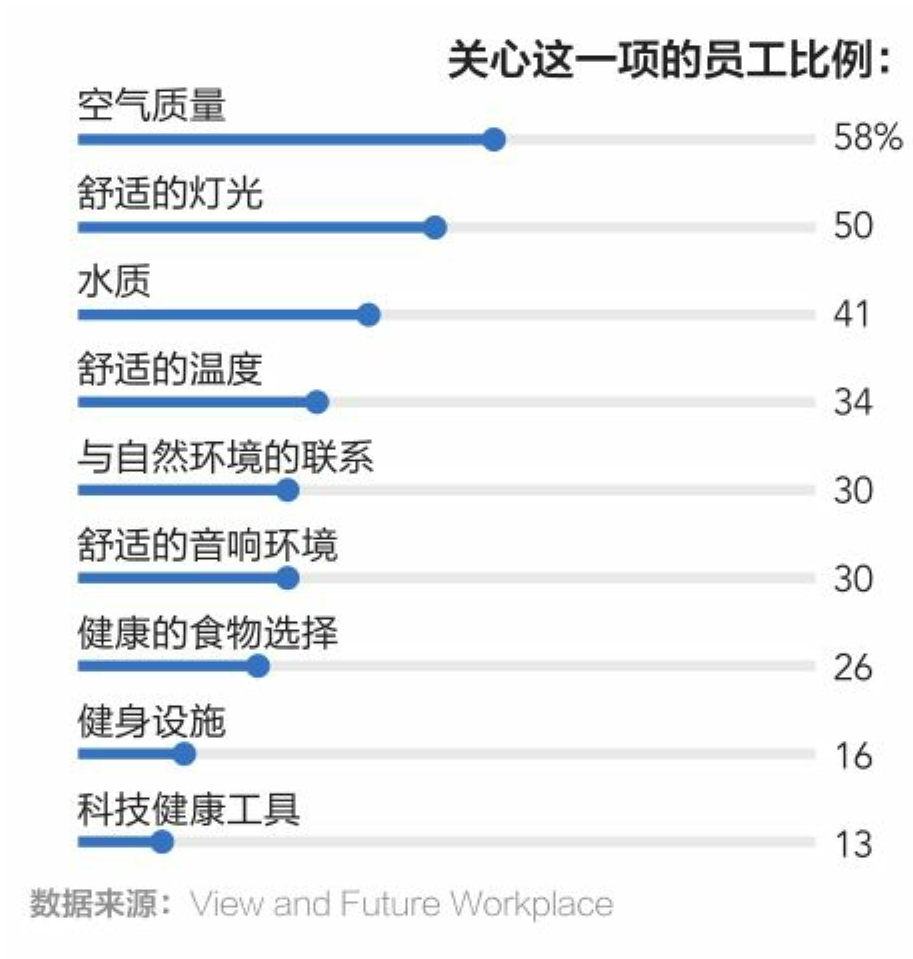
“这项研究对营销人员和消费者都有意义，”研究人员写道，“那些为了鼓励合作或慷慨而寻求建立联系感的组织（例如，大学给学生寄入学通知书，希望学生会选择上这所学校，或慈善组织募捐）可以选择寄送实物材料。同时，消费者可以根据他们的人际关系目标，战略性地选择与其他消费者或服务提供商分享实体还是数字产品或进行金钱交易。”

关于本研究 《数字世界中联系感的断裂：收到数字物品与实物如何影响人际亲密度》（“Disconnected in a Digital World: How Receiving Digital Versus Physical Goods Affects Interpersonal Closeness”），作者：安妮·威尔逊（Anne Wilson）、谢拉·桑塔纳（Shelle Santana）和尼鲁•帕哈利亚（Neeru Paharia）（工作论文）

办公场所

员工真正看重的健康因素

大约80%的美国大型公司都会提供某种形式的健康计划，但它们是否员工真正想要的呢？一项对1600名北美公司员工的调查显示，办公场所的舒适感比公司健身房或科技健康工具更重要。



在比较了27个欧洲国家90多万位市民在1980年至2011年间的生活满意度调查数据，和同一时期内这些国家的年度广告支出后，华威大学的安德鲁·奥斯瓦德（Andrew Oswald）及其团队发现两者之间存在负相关，即：国家的年度广告支出越高，其市民在一两年后的生活满意度就越低。结论：

广告让我们不幸福

ADVERTISING MAKES US UNHAPPY

妮可·托雷斯（Nicole Torres）| 访 马冰仑 | 译 刘筱薇 | 校 腾跃 | 编辑

奥斯瓦德教授，捍卫你的研究吧！

奥斯瓦德：我们的确发现了明显的负相关。如果观察每年的国民幸福度变化及该年度或数年前的广告支出变化，在GDP和失业率等其他因素不变的条件下，会发现二者之间存在相关性。这种相关性表明：当广告商对某个国家投资时，会降低当地人民的幸福感。

HBR:什么启发你进行这方面的调查？

我和同事进行了30年的人类幸福度研究，最近将重点转向了国民幸福度。幸福国家的特点是什么？哪些变量汇聚成了一股力量？如何解释幸福度的上下起伏？我以前从来不看广告，但我遇到了一位出于其他目的而收集相关数据的研究人员，发现我们似乎应该将变量结合起来。和西方社会的许多人一样，我很难不注意到周围轰炸式的大量广告。我自然而然地联想到这种现象是否会给我们的文化带来不快：我们的所见所闻所读如何影响你我的幸福度？我认为，大量广告会让我们感到不幸福，这是相当直观的。从某种意义来说，广告天然会唤起不满情绪，从而激发人们花更多钱去购买商品和服务的欲望，以缓解这种不满。当然，我理解世界各地的广告商和营销公司并不愿意听到我说的这些。

确实，我认为他们并不同意这是广告的目标。

他们的理念是广告试图向大众介绍令人兴奋的新鲜事物以供购买，而他们的任务仅仅是提供信息，并以这种方式来提高人类幸福感。然

而，托斯丹·凡勃伦（Thorstein Veblen）等人的另一种看法是，将人们置身于大量广告之中会增强其欲望，让他们感到自身的生活、成就、财产和经验不足。这项研究证实了针对广告的负面看法，而非正面看法。

那么，广告是否令我们想要得到我们没有或无法获得的东西？

传统想法是这样：我必须有意识或潜意识地观察其他人怎么样，才能判断自己的幸福度。我对收入、汽车和房子的很多感受都建立在我邻居情况的基础上。这只是人性的一部分：相对比较引发担忧。但是大量研究表明，进行社会比较可能会给我们造成情感上的伤害，而广告会促使我们将自身与其他人进行比较。当我看到漂亮新车的广告，会联想到自己的普通轿车，从而产生负面情绪。当我看到这只价值一万美元的手表，再看看自己可能仅花费150 美元购买的手表，可能会想：“也许是我自己存在什么问题。”当然，国家只是个人的聚集体。在本文中，我们并非证明不满来自相对比较，但是我们怀疑这是存在的事实。

你如何得知广告确实让我们感到不幸福？这是相关性还是因果关系？

首先，我们控制了很多其他对幸福度的影响因素。其次，我们观察了指定年份广告的增减，结果表明这成功预测了随后几年国民幸福度的提高或下降。第三，我们进行了大量统计检查，确定这种相关性是明显的。第四，人们有时会忘记因果关系是建立在相关性的基础上。但是作为一名研究人员，你的问题一直在我的脑海中浮现。

结论是否仅适用于唯物主义者？因为很多人知道幸福无法用金钱衡量。

是的，某些人可能看到这只手表会说：“手机照样可以看时间，为

什么还有人花一万美元买一只手表？”或者，某些人对汽车广告的反应是，庆幸自己没有购买油耗高、服务昂贵且污染环境的汽车。我们的研究表明，真正对人类幸福度产生巨大影响的因素有：健康状况、亲密关系、有工作、社会安全网络、没有中年危机（这对很多人来说真的是一种危机）等等。购买昂贵的手表或汽车可能会让我们感觉稍微幸福一点，但深入来看，这有一种“与邻居攀比”地位的效应。当每个人都购买同样的产品时，就不会出现这种效应。这是广告之所以会伤害群体幸福感的部分原因；除此之外，还有很多显示比较的方面。

这让我想到社交媒体让我们感到难受的原因，因为我们自己会和有影响力的人进行比较。

是的。各种期刊中大量涌现有关此话题的研究。例如，2017 年的一项纵向研究发现，使用 Facebook 与幸福感降低有关。直觉告诉我，未来几十年中，这将成为一个非常严肃的政策性问题。

是否有其他研究将广告与幸福感降低联系在一起？

没有。尽管有一些有趣的文献是关于儿童如何在饮食和健康方面受到广告影响，但关于此话题的内容却少之又少。我们没有发现与我们类似的文章。也许存在这样的文章，但没人告诉我们。

你如何衡量全国性广告与国民幸福度？

广告指标即可直接衡量。我们拥有不同国家在不同形式的广告上所花费的费用数据：报纸、广播、电视等。衡量幸福度或生活满意度则更为复杂，但我们现在知道如何以可靠的方式进行衡量。在本研究中，我们有一个接近一百万人的大型样本，并决定选择其中一个可长期衡量人类幸福感的简单指标，即调查问题——你对自己的生活有多满意？人们

回答此问题时会限定一个范围，然后我们汇总了每个国家的答案。

你确定生活满意度低不是因为你刚刚提到的其他影响变量（例如年龄和婚姻状况）吗？

除了失业率和 GDP 之外，我们也控制了这些变量。我们还控制了各个国家的幸福度和广告的基本起始水平，因为我们想要用相同的基准进行公平比较。我们逐年控制所谓的冲击，例如油价冲击等，这些冲击对整个欧洲造成了同样的后果。

广告的负面影响有多大？

我们的分析表明：如果将广告支出提高一倍，会导致生活满意度降低 3%。这相当于，离婚者的生活满意度骤降一半，失业者的幸福感下降了三分之一。我们在研究人们被负面生活事件的影响程度方面具有丰富的经验。即便和这些事件相比，广告产生的后果依然很大。

对此我们能做些什么？

一个值得商榷的事实是，西方社会允许大量几乎不受管制的广告存在，这是不是正确的举措。尽管广告的存在不可避免。鉴于这些影响，这是我们可能要思考的问题。但在研究中，我们不提供任何政治宣言。我们不做任何政策上的建议。

如果每个人都下载网络广告拦截软件并快进电视广告会出现什么情况？会提高幸福度吗？

作为一名统计研究员，我会尽量保持公平性，但我知道你可能会这样看待我们的研究："也许不看某些广告对我来说才是明智之举。"

我从柳传志身上学到的三件事

李翔 | 文 李全伟 | 编辑

> 守时，光明正大谈利益，有理想但不理想化。从深层次看，三件事体现着怎么去建规则、怎么去理解人性、怎么去跟现实相处。

我在2011年6月时第一次采访柳传志。那时候，柳传志可以说是一个半神半人般的人物。

当时他还处在再次回归联想集团的“复出期”。具体来说，2004年的时候，联想集团并购了IBM的个人电脑业务，之后柳总从联想集团董事长的职务上卸任。联想集团进入到了一段杨元庆搭配外籍CEO的阶段。先是出身IBM的沃德，然后是来自戴尔的阿梅里奥。这段时期延续到2009年。由于联想集团的市场份额下滑，业绩大亏损，阿梅里奥离职，柳传志复出重新担任董事长，杨元庆担任CEO。那一年柳传志65岁。

结果，用了两个季度，联想集团停止连续亏损，开始恢复盈利。英国《金融时报》发表评论说：“向回归的英雄致敬。”然后，到2011年年底，柳传志再次卸任联想集团董事长，把重心转移回联想控股身上。

一方面是商界江山代有人才出，另一方面是柳传志现在总是以和蔼可亲笑容可掬的长者形象出现，今天我们很难想象出当时柳传志的威风凛凛。不过，我还记得，柳传志复出担任集团董事长之后，当时联想集团董事田溯宁接受采访，描述召开董事会的情景：柳总往那儿一坐，就已经代表了中国的成功故事。

当然我并不是想去讲柳传志在商业上的成就、过去40年中国经济中

他扮演的符号角色、他的标志性地位等等。历史会给出评价。

这篇文章，我只是想从自己的角度，谈一下之后多年的交往里，我作为一个后辈，从他身上学到的一些事。

第一件事：守时

第一次采访柳总，他的同事反复提醒，千万别迟到，因为柳传志特别看重守时。有的CEO是不允许别人迟到，但是自己事务繁忙，经常让人等。但柳传志不同，他要求别人守时，自己也从来不迟到，说几点就几点。

我专门问过他这件事。柳传志讲，这个习惯是受到父亲的影响。有一次柳传志陪父亲去见中国香港企业家安子介。到地方之后，父亲说，其实安子介已经来了，就在隔壁电影院看电影海报。有教养的人，既不会迟到耽误别人时间，也不会早到以免打扰到别人。这之后柳传志观察，父亲每次开会或者约人见面，从来不迟到。

这让柳传志也养成了这个习惯。不过，柳传志说，跟父亲不同的是，父亲对迟到的人还挺宽容的，这跟他有所不同。

我后来还听说，有一次柳传志某年年底答应要参加一个会，在会上做一个演讲。会是早上开，前一天晚上北京开始下大雪。他住在西边，开会在东边，从家里到开会的场地有一段距离，柳传志担心早上交通拥堵，赶不上早上会议的开场，于是，前一天晚上就直接住到了会场附近的酒店。

我自己也亲身经历了一次。那次是在美国参加中企俱乐部的活动。下午出发去开会之前，我跟刘东华一起，在柳总房间跟他做采访。正聊着，柳传志抬手一看表，脸色一变，说咱们快走，要迟到了，然后拿上

外套就是一路小跑，一边跑一边还埋怨我：要迟到了都赖你。

第二件事：关于利益

2015年联想控股香港上市之前，柳总找我和其他几个近些年跟他一直有沟通的记者交流。不可避免，又谈到联想改制的过程。

这要说回联想的历史。1984年，中科院计算所拿出了20万元，以及一间20平米大小原本用来做传达室的空间，支持中科院计算所工作人员柳传志等人，创办了联想。可以理解，当时所有人都没有股权的概念。柳传志自己后来也说，当时的状态就是憋着一股劲，只要有活儿干就行。

这应该是中国第一代公司普遍的情况。

到1993年，也就是联想集团在香港上市的前一年，柳传志决定要找时任中科院院长周光召去谈一谈股权的问题。

他的态度很简单，像联想这样的公司，要想越做越好，员工必须有股权。道理今天看其实很简单，如果干事的人得不到长久激励，时间一长，人的心态会出问题。

这种情况在企业史上不鲜见。最经常出现的情况就是：明修栈道暗度陈仓，满足自己不能合法得到的利益。比如通过各种方式把国有公司的利益转移到自己私人持股的公司。

话讲到这里，柳传志劈头就是一问：如果当时周院长说了，不能给你们股份，不能给你们分红权，以你们对我的了解，觉得我会怎么办？

卖完关子，柳传志回答：不管面对的是哪位领导，我肯定不干。而且会很坚决。公司的东西我一分不会拿，立刻就走。我不做那个窝囊事。这就是我的性格。

用他的话说就是，不能当坏人，也就是去私拿公司的利益，但是也不能不照顾员工们的利益。

柳传志碰到了一位好领导。周院长认同了他跟联想团队提出的方案。1993年联想先是拿到了分红权，2001年，再用分红的钱最终买下了中科院答应分给员工的35%股权。

顺便说一句，在这35%的股权中，柳传志个人持股2.89%，团队整体持有剩下的30%多股权。从这个角度讲，柳传志去要股权，主要考虑的是团队激励问题。

但是，如果柳传志当年没有光明正大地去跟院长谈股权问题，如果没有院长的开明，以及过程中政府的支持，后来联想到底能做多大，倒是可以打上一个问号的。

所以，在柳传志看来，利益的问题上，要光明正大地争取，不能等着别人安排。放到今天，就是要跟投资人和老板去谈。如果你认为在利益分配上是不合理的，就应该敞开来进行谈判，而不是私底下满腹牢骚，甚至采用其他方法。

第三件事：关于现实

有一次跟柳总同坐一班飞机，在去往登机口的路上，他看到我，主动加快脚步走过来，开始问我一连串问题。比如最近在关心什么问题，见了什么样的人，在看什么书。问我为什么看的主要都是外国人写的书。如果看外国人写的书很多，怎么了解中国的情况。他自己就不一样了。唐浩明的《曾国藩》、畅销的职场小说《杜拉拉升职记》、跟战争有关的书《两代军人的对话》等都是他会读的书。

后来我回想，他这是想知道像我这样的记者，都通过什么方式来了

解现实。或者也是提醒我，要始终记住自己处在什么样的现实中。

柳总可以说是现实世界中的成功者。虽然这几年他始终也没能处理好跟网络舆论的关系。

他有一句话我印象很深：你得知道自己是谁。这句话的背后，就是要把自己放在现实中去考虑，去考量自己应该采取什么样的态度、什么样的方式去跟环境互动。

我记得他跟我说过，要把事儿想通透，想通透以后，你就能知道，自己所谓的忧国忧民，能忧到什么程度。每个生活在这个国家的人，当然都希望国家发展得很好，但是心里要清楚，自己能做到哪一步，愿望不能超出能力太多。

这句话的另一种表达就是：要有理想，但不能太理想化。

有理想是要有追求，不能理想化就是要认清楚现实，理解自己在现实中的位置。

柳传志还喜欢称自己是“种地派”。他喜欢讲，要把自己的“一亩三分地”种好。具体而言，就是努力把公司搞好，对得起同事，同时也通过纳税、提供就业等来有助于社会。

在对现实问题的解决层面，柳传志有一些在企业界流传很广的语录。比如管理三段论：建班子、定战略、带队伍，比如小步快跑，比如大鸡小鸡理论，比如拐大弯，比如复盘，比如跳出画框看画面。这些朴实的话，里面都是他经营公司过程里总结提炼出的管理智慧。

回过头看这三件事，我们会发现，守时背后是规则，利益背后是人性，现实背后是方法。

具体而言，通过不迟到这一个小小的抓手，柳传志是在建立规则意识。今天互联网公司津津乐道阿里巴巴的组织文化，十几二十年前，联想的斯巴达方阵、入模子体系举世闻名。

而且，这些管理智慧具有普适性。我的朋友、中企俱乐部的秘书长程虹就说，柳总做企业家俱乐部的理事长，要求的第一件事是开会不迟到。这个俱乐部的成员，都是王健林、马云、郭广昌这样的人，每个人都有一万个理由迟到。但在柳传志以身作则的要求下，硬生生做到了每次开会没人迟到。

第二件事，光明正大谈利益，就是不去考验人性。中国人有一个习惯，面上特别不愿意谈利益，但是私底下却有诸多想法和不满。柳传志就要求把利益摊在桌面上谈，谈到大家都能接受。否则，面上利益得不到满足，人难免会在私下动一些心思。最后结果肯定不会好。

柳传志还说过，谈利益，要分空饼。也就是说，在利益还没有变成现实时，大家就谈好怎么分配利益。为什么？也是不考验人性。分空饼容易，大家容易达成一致；等到饼真做大了，究竟怎么分，多一点少一点，大家就更容易有分歧。而且，他也主张公司尽量做到全员持股，让每个人都跟公司的发展有关。

第三件事，有理想但不理想化，谈的是跟现实共舞的方法。柳总有一次曾经说，经常有人找到他说，老柳，这件事情特别好，你要是愿意来掺和一下，这件事就肯定能做成。他往往会非常谨慎，大概率都拒绝。他会解释，在别人看来他总是能做成，就是因为他不是什么事儿都做。要是这也答应那也答应，最后就变成什么都做不成。

开始的时候我理解，这就是要学会拒绝、要聚焦。后来我再揣摩，发现这里面也是在讲要划分边界。有些事情，说起来再好，但不是该自己做的事，还是不能做。得知道自个儿是谁。

总之，我在柳传志身上学到的三件事，透过去看，其实就是怎么去建规则、怎么去理解人性、怎么去跟现实相处。这三件事，只要你是一个要做事的人，我想，应该对你都会有一些启发。

李翔是资深媒体人。

重温柳传志管理智慧

2019年**12**月**18**日，联想控股宣布柳传志卸任公司董事长及执行董事，将担任联想控股名誉董事长、资深顾问及董事会战略委员会成员。这标志着中国第一代商业领袖开始谢幕。

柳传志是中国第一代企业家中的标杆性人物。1984年，柳传志等11名科研人员创办联想，现已成为中国知名的多元化投资控股公司。2018年联想控股综合营业额约3589亿元，旗下的联想集团、君联资本、弘毅投资等都是业界响当当的企业。其中，联想集团是目前世界最大的品牌电脑厂商之一，也是中国大陆最早进入《财富》世界500强的纯市场化企业。

“建班子、定战略、带队伍”这已经是中国企业界中流传最广的管理术语，更是众多创业型企业学习的管理真经。柳传志给我们留下的宝贵财富不只是创办了那些知名企业，最大的财富是这些管理智慧。这些宝贵经验包括：企业改制之道、领导力三要素、复盘管理、事为先人为重，以及培养年轻的领军人物。

联想控股在宣布柳传志卸任的公告中，同时宣布朱立南卸任公司总裁之职，而接任者是宁、李蓬，宁接任董事长，李蓬出任CEO，他们将作为联想控股新的领导核心，带领公司继续向愿景不断迈进。

《哈佛商业评论》中文版在2012年7月刊发表了专访文章《柳传志：“复盘”联想战略》，我们摘编访谈的精华部分，向第一代企业家致敬。

HBR中文版：联想“复盘”的提法，是怎么产生的？

柳传志：实际是在2004年前后，联想组织过一次对企业文化的形成、所起的作用、将来如何传承等问题的讨论，并请了咨询公司合作。

他们提出，在联想，应该把企业文化定义为两个内容：一个内容是核心价值观，还有一个内容是方法论。在提出方法论的时候，我就顺便用了“复盘”这个词。

我参加过朱立南他们联想投资（即现在的君联资本）的会，跟他们一起回想当初为什么都投错了；当年，连我给他们出的主意都是错的。这种重新想的过程，活像围棋里复盘的过程，所以顺口就说出“复盘”这个词。其实还真的是挺像的。

HBR中文版：后来，“复盘”成了定期的制度，还是在特定时刻才会做的演练？

柳传志：变成一种工作方法和习惯，既不是定期的制度也不是重要

时刻才进行的反思。就是开任何会、做任何决策，负责人都有复盘的习惯。

联想集团里面，也在强调复盘，连老外都会说复盘；能看得出来，复盘有点深入人心的意思。老外对“建班子”之类的概念深刻理解是有困难的，他们都是CEO说了算的；但是对复盘这种方法，他们很愿意接受，很容易接受。

HBR中文版：联想是怎么控制风险，实现稳健增长的？

柳传志：稳健的原因就是风险基本上都在我们的控制之下。包括环境变化之后，怎么去应对，我们基本都有预案，总是会提前务虚。当有这些准备的时候，就会提前拐大弯，不会一下子被逼到危机重重的状况。

HBR中文版：最高管理层到底应该公司内部产生，还是空降，这个问题一直存在很大争议。你怎么看？

柳传志：第一把手一定是内部产生的。所谓内部产生就是，哪怕你待了一段时间，再当一把手，也是内部产生的。他要经过你的考验，认可了你的文化，才算内部产生的。

（本文作者王以超、万艳）

行至无界 心至无疆

《哈佛商业评论》X路虎全地形商学院公开课全程回顾

《孙子兵法·地形篇》记载："地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有险者，有远者。……夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险厄远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败。"观地形，以用兵，论成败，古已有之，今亦适用。从1948 年推出首款为越野而生量产产品，路虎用 70 余年成就了无数远征与探险的传奇故事。走过山川湖海，穿过人山人海，将一幅勾勒在沙滩上的草图，渐渐变成了无往不利的英雄前行。2019年，路虎开启"全地形年"，进一步演绎挑战不设限、未来不设限个、梦想不设限的经典形象。10 月以来，《哈佛商业评论》更是与路虎携手打造了全地形商学院的系列课程，希望透过路虎"全地形"概念精神，通过不同领域、行业专家的知识分享和互动讨论，帮助学员们在面对商场、职场各种"全地形"的挑战中一起洞察先机，合理应对，致胜未来。

解锁全地形 驾驭无边界

"在我们之前，道路的定义从未如此宽泛。"这是路虎的宣言。延承品牌风范，续写征服传奇，此次路虎传承 Above and Beyond 心至无疆精神，用精湛设计、杰出工艺、先进科技，带来全天候全地形驾驭体验。

自1948年诞生之日起，路虎便致力于打造应对各种路况的全地形汽车，70 年间路虎从设计、工艺及技术三大方面将其不断进化，造就了享誉全球的 ATRS 路虎全地形科技。今天，路虎更是凭借超越能力，解锁“全地形”作战。奇异末路、红岩赛道、死亡之海、雪白之境、绿色净土、奇绝孤峰，都成途中景致，将不可思议变为现实。而强悍的全地形实力，则来自于非凡的技术。

在70余年的发展进化中，路虎始终将掌握全地形能力作为其外型设计、制造工艺及技术研发的核心，造就其专属的全地形标签。在设计层面，城堡式车身造型、蚌壳式发动机罩、阶梯式车顶等独特的设计元素绘制出全地形身姿；在工艺层面，无论是智能全铝车身架构、整合式车体，甚至细微到每一个螺母，路虎均使用能够胜任全地形环境的材料或规格。在量产前，路虎更对车辆进行严苛的极限测试，以确保车辆能够承受全地形驾驶的严峻挑战；在技术层面，强大的全地形反馈适应系统、陡坡缓降控制系统、涉水感应系统等一系列路虎独创技术，让其征越的脚步更自信从容。独一无二的精神特质和技术实力，打造了路虎随时随地应对变化、无惧挑战的“硬核”性格。

发展全领域 应对大格局

商场如战场，商场也有全地形。在全地形驾驶上一路驰骋的路虎，在创新发展的谋篇布局上同样有条不紊。

在中国市场上，2019年捷豹路虎经历了深入的体系变革。自2019年初以来，捷豹路虎率先提出“稳定局面，恢复信心，逐步提升”的三步走战略，致力于通过提高经销商盈利能力、强化清晰化品牌建设、提升产品力、透明化管理以及开源五大工作重点，从而应对整体市场环境所带来的不利影响。进入下半年体系变革2.0阶段，通过更严格、更透明、更自信的调整举措，继续注重帮助经销商提升盈利能力，高度关注销售质量，优化国产车/进口车销售战略。以“产品攻势计划“为核心促进体系建设，预计至2021年底，捷豹路虎将向中国市场引入包括创新技术、中期改款及全新车型在内的30款新产品，其中包括全新捷豹XEL、“捷豹赛道年”重磅车型捷豹F-PACE赛旗版、新款路虎揽胜运动版，捷豹路虎旗下豪华高性能子品牌SV携全新车型也强势回归。

在研发方面，中国研发团队代表中国消费者的需求，深度分析中国消费者目前以及未来的用车需求，重点提出了质感设计、前沿科技、舒适乘坐、易于驾控等八大研发要素，将最新的需求由始至终的贯穿在全

球研发流程中。积极履行“在中国，了解中国”“在中国，为中国”“双引擎，双创新”“在中国”为全球”“质量为先，客户至上”的五大职能，精益求精。

在全球市场方面，通过长期以来的降本增效行动、全球科技投资，捷豹路虎希望通过不懈的创新实践，努力为消费者提供更好的产品及服务。更长远的目标在于，“推进中英协同发展，从产品研发、人才培养、创新技术等多领域进行体系化创新，把中国打造为捷豹路虎全球创新中心。”反映在数据上，在财年二季度里，捷豹路虎在华零售表现实现连续三个月的两位数逆势增长——7、8、9月分别同比增长 40%、17%、18%；经销商库存系数得到大幅改善，回归稳定与健康的水平；整个经销商网络平均盈利情况实现了扭亏为盈。

今年9月的法兰克福国际车展上，全新一代路虎Defender全球首发。它以全新的外型、不变的硬汉气质、拥抱21世纪智能数字化的全新科技和丰富的个性化配置再树耐久性能新标杆。全新一代路虎Defender一经亮相便受到了全球消费者，特别是Defender粉丝们的高度关注，预计2020年春季，将向全球首批客户交付。

面对未来的可持续发展，捷豹路虎有着清晰的战略布局。捷豹路虎全球CEO施韦德教授（Prof Sir Ralf Speth）表示：“我们将继续保持强有力的产品攻势，加强在汽车电动化领域的探索与开拓，致力于打造‘零排放、零事故、零拥堵’的未来发展愿景。”

无论是“心至无疆”的品牌精神反哺开阔持续的企业愿景，还是探索全新商业模式呼应“全地形”年的准确试探，都是捷豹路虎对于行者无疆的优秀注解。

开启全视野 致胜真未来

没有任何一条道路，会一直是一马平川；没有任何一种境况，是永远一成不变。世界的飞速发展带来了更多的机遇，但也带来了更多来自不同维度的复杂挑战。从世界格局、宏观经济、行业发展、企业竞争，到公司战略、运营执行、产品创新、营销策略甚至每个人的职业成长、个人生活，无不面临着“全地形”的挑战。关键是如何才能拥有对不同挑战的驾驭能力。因此，《哈佛商业评论》中文版与路虎携手打造“《哈佛商业评论》X 路虎全地形商学院公开课”，期望以专属分享的形式，从更专业的角度给出修炼“全地形”应对能力的建议。正如深圳捷豹路虎IMSS 产品及市场营销执行副总裁胡波在课程结束时总结道的那样：“希望通过全地形商学院的携手打造，走遍中国各个大区，为路虎经销商、用户带来多元化的智慧输出，以及更符合他们需求的智慧和实战经验。就像路虎全地形科技的相伴，让用户无论在雪地、草地、沙砾、泥沼、岩石等各种地形表面，跋山涉水，皆可从容驾驭，如专业路虎教官随侍在侧，一切尽在掌握。希望这次携手能够最终打造出哈评x路虎的‘黄埔军校’。”

从2019年9月21日上海第一堂课开始，到12月深圳站最后一课的完满收官，三个月的全地形商学院课程中，公开课特意邀请到东方证券总裁助理、首席经济学家邵宇博士，中信证券首席策略分析师、复旦大学金融学博士秦培景等人分别在上海、广州、成都、北京、深圳等地分享了他们对于商场全地形的智慧，吸引了来自各行各业的学员们前来现场聆听，并且学员们都顺利收获了《哈佛商业评论》X 路虎全地形商学院的定制版结业证书。

Harvard Business Review
LAND ROVER

Harvard Business Review
LAND ROVER

Harvard Business Review
哈佛商业评论
股票/房产
美国
LAND ROVER

ATRS
Harvard Business Review
LAND ROVER

ATRS
ATRS
《哈佛商业评论》× 路虎全地形商学院公开课
Harvard Business Review
哈佛商业评论
LAND ROVER

《哈佛商业评论》中文版执行出品人齐馨女士在课前致辞中表示，被誉为“管理圣经”的《哈佛商业评论》一直都倡导长期主义，认为信奉长期主义的企业应该坚持三个基本原则：使命感、价值观和工匠精神。而有着70余年发展进化和技术积累的路虎，从诞生之日起便致力于打造应对各种路况的全地形汽车，并且造就了其享誉全球的ATRS路虎全地形科技。二者的结合即是一种独一无二的精神特质和普世的商业价值观，那就是随时随刻应对变化、无惧挑战。为此，所邀请的专家导师所给出视角宏大，又精辟入里的讲解分析，打造了本次学习的诸多高光时刻。

邵宇博士以《商场全地形——大变局下的全地形应对和战略抉择》为主题，分享了自己对未来中国及全球经济走势的看法。他着重分析了当前国际关系、政经情势、国内经济政策环境等多方面问题，并对未来作出了预判。邵宇认为，未来十年将是国际以及国内经济环境、投资环境等的关键十年，是中国能否成为未来第一大经济体的关键时间点，而这也将为未来很长一段时间的市场带来更多复杂的挑战。正如全地形科技，当前以及未来的投资过程中，需要更加全天候地对市场进行前瞻，合理分配资金，致胜未来商场全地形。

秦培景博士以《冲突、变革与方向》，做了大变局下的“全地形”分析和战略抉择，结合当下情境下，给出了选择趋势产业与方向资

产的战略决策建议。秦培景分别解读了全球化大变局下，中美博弈的弱平衡和真挑战，梳理中美分歧的主线和暗线，并对比中美在现今时代的发展趋势；经济大变局中，贸易结构、负债结构、需求结构、供给结构、趋势产业的特点；金融大变局中，“资产荒”的根本特质，得出人民币长期必然是强势货币的理论。最后，深刻总结了“大变革”的源头以

及展望。

此外，哈佛中心（上海）董事总经理黄晶生先生以“职场全地形——提升企业内部竞争力的八种快捷工具”为主题，着眼管理实践的具体过程，分享了商场和职场“全地形”下巨大的内外部压力、压力的成因、解决的关键等问题，并讲授了 Nudge 细微调整法这一企业管理的新趋势。他希望企业管理者能够通过管理的细微调整，使员工获得更高幸福感，进而获得更高竞争力。而厂商、经销商等则可以通过多种在实践过程中的细微调整，使用户获得更高幸福感，进而使品牌获得在市场竞争中更多的优势。

随着12月1日深圳最后一课的顺利结课，此次《哈佛商业评论》X 路虎全地形商学院公开课得以圆满结束。“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。”以“全地形”视野，打造“全地形”未来，行至无界，心至无疆。

百威亚太 CEO：
杨克（Jan Craps）

百威亚太CEO杨克：“啤酒之王”的数字化之道

杨克（Jan Craps）| 口述 王晓红 | 文 李全伟 | 编辑

百威亚太在数字化技术浪潮的推动下，对电子商务团队进行了升级，通过深度应用数据科学，激发变革式创新、成功实现数字化转型。

2019年3月底，我履新百威亚太区总裁（现任百威亚太执行董事及CEO、百威亚太区总裁）才3个多月，就在上海迎来了百威集团（AB InBev）的全球高管团队，他们此行的目的是学习数字化创新。我们一起花了一周时间在深圳和上海倾听百威亚太的同事以及合作伙伴关于数字营销与智慧供应链的精彩分享。近两年，中国在数字技术应用上的发展非常快，2018年百威亚太以46.6%的份额位居中国高端啤酒的第一名，超出第二名的份额两倍多，其中数字化转型起到了关键作用。

自踏入中国市场以来，百威亚太在中国以及整个亚太区走过了20多年持续增长的历程，并凭借科罗娜、百威、福佳、哈尔滨、凯狮等50多个标志性品牌，成为亚太主要国家的啤酒市场引领者。我们的母公司百威集团拥有600多年历史，是全球第一大啤酒集团。由于亚太区的业绩表现优良并具有广阔潜力，百威集团决定将百威亚太独立拆分，于2019年9月30日在香港股票交易所成功上市，总市值达4000亿港元。

回顾我们所走过的25年，关键的一步是15年前集团做出高端化的前

瞻性决策，并凭借对创新、对提升运营效率的执着，通过卓越运营实现了高端化的战略目标。同时，我们以“Dream Big”指导公司的决策方向和员工的努力方向，近几年在数字化技术浪潮的推动下，我们对电子商务团队进行了升级，通过深度应用数据科学，激发变革式创新，成功实现数字化转型。

数字化技术化解营销痛点

作为一家注重消费者体验的公司，百威亚太将数字化营销作为重点，充分利用社交网络的传播力，深入挖掘啤酒作为“社交纽带”的功能，通过生态圈合作、电音节等活动，拓展品牌的内涵与影响力。百威集团下的旗舰品牌百威一直积极传递“真我至上”的品牌理念，无论是在受众人群、消费场景方面，还是精神内核方面，都与热爱生活、热衷潮流文化的年轻人“玩”在一起。

百威亚太近年来推出了一系列炫目多彩的营销项目，如百威啤酒每年一度的农历新年营销、哈尔滨啤酒的纽约时装周“国潮”项目等，受到了消费者的喜爱与积极参与；而在这些营销创新活动的背后，是基于大数据的消费者洞察、将洞察转换为营销行动，以及百威亚太新的电子商务团队，与市场传播、深度分销等部门的密切合作，以获得数字化转型的核心能力。

以百威空间站（**BUD SPACE**）营造粉丝社群。这是百威啤酒在微信上构建的一个忠诚客户计划，它通过微信APP，邀请百威啤酒的消费者成为社群的一部分，并对他们进行细分，推送给他们最感兴趣的内容。比如对于喜欢音乐的人来说，会收到百威啤酒赞助的音乐节、电音节的信息，并提供体验入场券的机会。对于美食爱好者，百威啤酒经常

与大厨合作，他们会提供与百威啤酒搭配的美食，并解锁新菜品。

如今的时代在多样性、个性化方面愈加鲜明，百威啤酒基于不断细分的消费者人群特征，借助腾讯的数据与营销优势，提供各式各样的定制化内容，让百威空间站成为一个娱乐社区组织社群，人们可以参加自己感兴趣的活动，在畅享百威啤酒的同时能进行多种互动。推出不到5个月，百威空间站就吸引了约300万社群成员，而这些都是百威啤酒的忠诚消费者，具有很高的复购率。

与腾讯的多维度合作。基于腾讯拥有的强大生态圈，百威亚太与腾讯在体育、社交、电子游戏、大数据、线上销售等多个领域进行了数字化合作。如大数据挖掘方面，在2018年的FIFA世界杯系列营销活动中，百威集团是世界杯30多年来的全球赞助商，百威与腾讯的团队一起，对中国足球迷按照他们最喜欢的国家球队进行分类，然后设计了8种特别版的铝罐啤酒，包括巴西、德国、比利时等，提供给该球队的球迷购买，产品推出后，很快就在电商渠道上脱销了。当球迷们一边喝着特别版啤酒，一边和朋友观看自己最喜欢的球队比赛时，无疑是一种非常棒的感觉。

又如哈尔滨啤酒与腾讯体育的合作。2019年4月，哈尔滨啤酒正式成为中国著名电竞游戏英雄联盟职业联赛（LPL）新的官方伙伴。哈尔滨啤酒也在冰纯ICE系列中推出了专属于电竞迷的500ml新包装——哈啤LPL电竞罐。随后，哈啤又推出了以LPL战队为模板的典藏罐，酒罐设计颇具冲击力，还选用了俱乐部各自夏季赛的口号，受到电竞迷们的追捧。

与阿里合作打开新市场。作为新零售浪潮的引领者，阿里的大数据具有独特价值，百威常常将创新产品在天猫上投放。2018年7月14日，百威宣布与天猫酒水新零售达成战略合作，销售鹅岛、拳击猫等精

酿品牌。双方合作围绕精酿啤酒的市场教育、深度分销展开，并建立了一套会员系统，消费者无论是在线上渠道，或是在线下精酿啤酒餐厅购买精酿啤酒，都能获得积分和优惠。

2019年7月，百威推出的新品福佳玫瑰红啤酒开始在天猫上销售，由于采用了阿里大数据进行定向推送，仅仅3个月，这款精酿在天猫的果啤品类销售中就冲到了第二（第一名在天猫上已经销售了18个月）。而且，这些客户中80%都是新客户，其中70%是女性，目前百威在果啤品类上已经成为女性消费群体的引领者。在2019年的“双十一”中，百威的品牌组合，继续保持了线上渠道销量最大的地位。

拓宽消费场景。依据大数据分析，不仅可以精准定位，还可以拓宽多种消费场景。近两年，随着半小时送达成为现实，引发了更多即时性需求的消费场景，如社交、运动场景等。百威亚太的电子商务团队增强了线上能力和物流能力，以适应不断涌现的新消费需求。

百威亚太通过B2B电子订单和各种交易平台，对那些将啤酒和菜肴一起购买的订单进行分析，从中发现哪种啤酒适合搭配哪些食物。比如在螃蟹上市的季节，百威亚太发现福佳白啤的销售量会大增，因为这款啤酒适合于海鲜，于是销售团队就会向一些餐厅建议多进一些福佳白啤，以增加销量。2016年，百威亚太还开发了自己的数字化平台，不仅自己使用，还帮助经销商把线下的能力搬到线上，百威亚太从总部到区域公司都会给经销商以专业指导，帮助它们实现系统对接。

以数字化技术
淬炼金牌品质与智慧供应链

“这一口早在进入喉咙之前就开始了。在触到嘴唇的时候，这种带

有泡沫的金黄色物质，由于气泡而变得更为清凉……这第一口显得多么长啊！你慢慢地欣赏着那颜色，那近似于蜂蜜的颜色，那冰冷的阳光的颜色。”这段细腻美好的文字，摘录自法国作家菲利普·德莱姆（Philippe Delerm）20年前出版的《第一口啤酒》，描写的是啤酒在口腔中散开的神奇感觉。百威的每一口啤酒都来之不易，背后是让数据成为新生产要素的战略支撑，以数字技术不断提升酿造工艺与智慧供应链的不懈努力，以及因此而拥有的金牌品质。

高度数字化的糖化阶段及包装控制。如何确保每瓶啤酒的风味？秘密藏在糖化中控车间，严格控制品质的百威亚太以BRAUMAT+BPA智能系统，进行双重把关。BRAUMAT系统是一个全集成控制系统，它实时监控在线体积、温度、电导率等信息，电脑自动化严格把控每一道工艺。BPA（啤酒过程分析系统），则负责实时记录生产工序中的数据。BRAUMAT和BPA系统堪称糖化车间的智能科技“双雄”，对生产过程严格控制，保证啤酒品质。

为了保持啤酒的新鲜度，百威工厂采用尖端科技EBI（电子验瓶机）。啤酒灌装前，EBI将每个瓶子分成9个区域进行高速扫描成像，识别程度精确到毫米，灌装后及贴标后的啤酒需要经过液位、盖缺陷、漏气等检测，EBI会将有缺陷的瓶子全部挑拣出来。

以**4**小时溯源体系保证高品质。百威亚太的溯源体系非常细致，每一瓶啤酒都印有溯源码，可以做到在4小时内溯源追踪所用麦芽批次，不仅可以追溯到生产时间、在仓库的储藏仓位和天数等，还能一直追溯到运输麦芽进厂的车辆车牌号及供应商。此外，百威亚太严格采用VPO(Voyage of Plant Optimization，工厂最优化管理)检测项目，利用全球范围内的250家酿造厂网络，每月用超过30个KPI指标，来对比检测公司在亚太各地酿造厂的生产率、啤酒质量与口味、包装质量以及安全性

等。

作为亚太区高端啤酒的引领者，百威亚太专注于产品质量的提升与新品开发。百威有专职品酒师每天进行品酒，酒在舌尖上的感受如何，某些酒味道更好的原因，都分析得很具体，然后将结果转化成代码输入系统中，并借助系统中的因果决策树形图，最终确定根本原因。近年来，百威又借助数字系统，对所有发生的流程做到一目了然，更有效地不断提升各个品类啤酒的味道。

依托数字技术的智慧供应链管理。百威的金牌品质，与不断提升的供应链效率密不可分。近两年来，百威在中国的数字化物流体系的建设主要包括：智慧仓储、协同运输、反向物流以及控制塔。其中智慧仓储是百威亚太数字化转型的重点，10年前自主研发的WMS（Warehouse Management System，仓库管理系统）已无法满足百威亚太日益增长的业务需求，新的系统加入了人工智能引擎，基于深度学习不断改进算法，以优化任务分派等关键功能。其中涉及FMS叉车管理，叉车是仓库内的重要资产，利用率直接关系到效率和成本。百威亚太通过安装感应器以及其他数字化手段监控叉车，提升叉车的使用效率。新管理系统在中国的33家工厂及16个配送中心全面应用，成效显著。

在协同运输方面，百威在2015年升级迭代了10年前的系统，随后又引入最先进的TMS（Transportation Management System，运输管理系统)，以提升运输计划、运输结费等方面的数字化水平，并通过控制塔的模块功能增强，实现全流程的数据可视化和跟踪。控制塔是百威在2019年新实施的项目，简单来说，它是一个控制平台，通过数字技术将数据从各个原系统以固定频率，抓取到数据池中来，再搭载敏捷商业智能技术，让每个人都可以通过简单操作方式，去建立自己的数据模型，再生成自动的可视化看板，以提升供应链的效率。

占领高端阵地

在2005年时，中国市场增长强劲，但是竞争激烈、利润率低，几个主要的啤酒品牌都在通过并购争取第一的位置。当时中国的高端啤酒细分市场份额很小、趋势也并不明显，但是基于百威集团长久以来的消费者洞察以及全球视角，当时百威的高管层认为伴随中国经济的高速增长，高端化必将成为发展方向。于是，在群雄逐鹿产能与销量、不看好高端啤酒的那个年代，百威亚太便制定了高端化的市场战略。

品牌培育与持续投入。基于百威集团600多年的历史以及强大的品牌组合，百威亚太在高端化上具有先天优势。在此基础上，百威亚太的高管层及营销团队基于市场洞察与分析，大力进行品牌培育。在成功塑造了高端品牌的地位后，百威集团近年来仍然重视持续投入，如2017年8月百威集团与帝亚吉欧达成5年合约，拿下健力士在中国大陆地区的独家运营权；9月又将售价15元左右的低卡米凯罗啤酒引入中国，用健身、低热量等概念吸引追求健康的中国年轻人。

占领高端就是拥有未来。在百威亚太高端化的历程中，重视精酿啤酒是战略性的一步。百威集团在2011年收购了源自芝加哥的鹅岛精酿，于2017年将鹅岛餐厅引入中国，同年又收购了上海著名的精酿品牌拳击猫。2018年1月，百威亚太投资6000万元在武汉工厂内专门建造了一条精酿生产线。此外，百威还针对提升消费者客户体验投资了多家酿造俱乐部。

过去15年来，core plus细分品类（即比主流品牌高端的品类）在中国增长很快，如哈尔滨在2017年销量大增的冰纯白啤；2019年年底，百威又开发了哈尔滨冰萃，而且开启的方式很方便，采取了拉盖的方式。

消费力提高的人们喜欢购买更贵一点的新品，因为这样可以获得新体验。百威亚太还将这一趋势和模式引进了越南、韩国等市场，推出了一些快速增长的新品。接下来，百威亚太将通过包装与打包创新、捕捉更多高端细分市场，以及开发无酒精啤酒、提神饮料等举措，继续拓展高端市场的规模。

酿造更美好世界

百威集团一直坚持的梦想，就是“携手你我酿造更美好世界”。为此，百威集团不仅努力提供最好的啤酒，最佳的客户体验，还高度重视对环境的保护。公司正式制定了可持续发展目标，并进行大笔投入，获得许多切实可见的成果。最新的2025可持续发展目标，更是在啤酒酿造的4个必备环节上制定了更高目标。

“大麦、水、能源和包装”。麦芽是啤酒酿制的关键原料，百威集团在全球的种植基地开展了智能大麦项目，以技术创新帮助种植者提升麦子产量，同时帮助他们改善生活条件，百威亚太也积极参与其中。例如在中国，百威亚太与江苏农垦系统建立了战略合作关系，从育苗、田间管理到麦芽生产与采购，进行全面合作。在印度，百威亚太有两大团队，一个由专注于新种植技术与新品种研发的专家组成，一个由专注于技术培训的农学家组成，目前已与3600多名种植户建立了联系。

啤酒中95%都是水，长期以来，百威与酿造基地所在的地区紧密合作，积极发起和参与保护水资源的项目，以保证高品质的水源；除此之外，百威亚太还为中国和印度等国家的干旱、受灾地区提供援助，至今已经在亚太地区输送12万罐的水，帮助350万妇女长期获得净水资源。百威还从酿造工艺上，致力于最大程度节约水资源，自2009年到2017

年，因此节约了近2000万吨的水。

在能源方面，百威亚太计划在2025年100%使用可再生电力，目前在中国已经有7家使用再生能源的工厂；在中国最大的生产基地莆田工厂，已经安装了光伏发电装置，接下来将在佛山、昆明等16家中国工厂安装太阳能装置。到2025年，百威亚太将有超过30%的啤酒卡车替换为电动车辆。

明智饮酒、安全行驶。早在2007年，百威亚太就开始在中国开展了“明智饮酒”的公益宣传。相关活动一直延续至今，2019年9月，哈尔滨啤酒与故宫联合推出了无醇啤酒，定制了“不酒驾”文创礼盒“朕管之宝”，并制作了哈啤Z世代虚拟偶像哈酱“主演”的跨次元说唱公益片《切莫冲动酒驾》，在年轻人中引起较大反响。

自2015年，百威中国作为发起方之一，与上海市政府、同济大学以及一些NGO组织联合发起了“携手创建更安全道路”活动，并取得了实质性成效——如在6个容易发生交通事故的路口，由于加强了安全防范措施，过去3年来事故量减少了50%。2019年，百威亚太赞助了在上海召开的联合国道路安全与数字创新学习会议，来自全球的80多位国际专家和著名机构参加了会议。作为联合国训练所的合作伙伴，百威亚太充分运用数据和技术，以达到挽救生命的目的。

可以说，过去25年百威亚太取得了卓越成绩，而在我看来，这一切都是我们全体员工共同努力的结果。在近两年的全面数字化转型中，我们的人力资源部门同样也深入应用了数字技术，包括在招聘、培训、评估与营造内部社区等方面，并大幅提高了效率，加强了员工的凝聚力。比如在内部审批上，我们与腾讯合作开发了企业微信应用系统，简化与整合了流程，我们甚至将一些比较重要的审批放在微信系统上进行操作，为中国目前的超快速反应营造条件。

2018年世界环境日，百威宣布在福建莆田启动其世界级智慧低碳工厂可再生能源项目。

我们在2018年开发了在线应聘系统，利用人工智能技术进行初选，由于我们每年要招聘大量人员，这样就可以节省许多资源。此外我们还建设了在线学习中心、证书管理中心、内部新闻平台等。“百威亚太大学移动课堂”已经覆盖全中国2万余名员工，2019年3月底获得中欧国际工商学院的“2018中欧TOP20数字化学习最佳企业实践奖”。

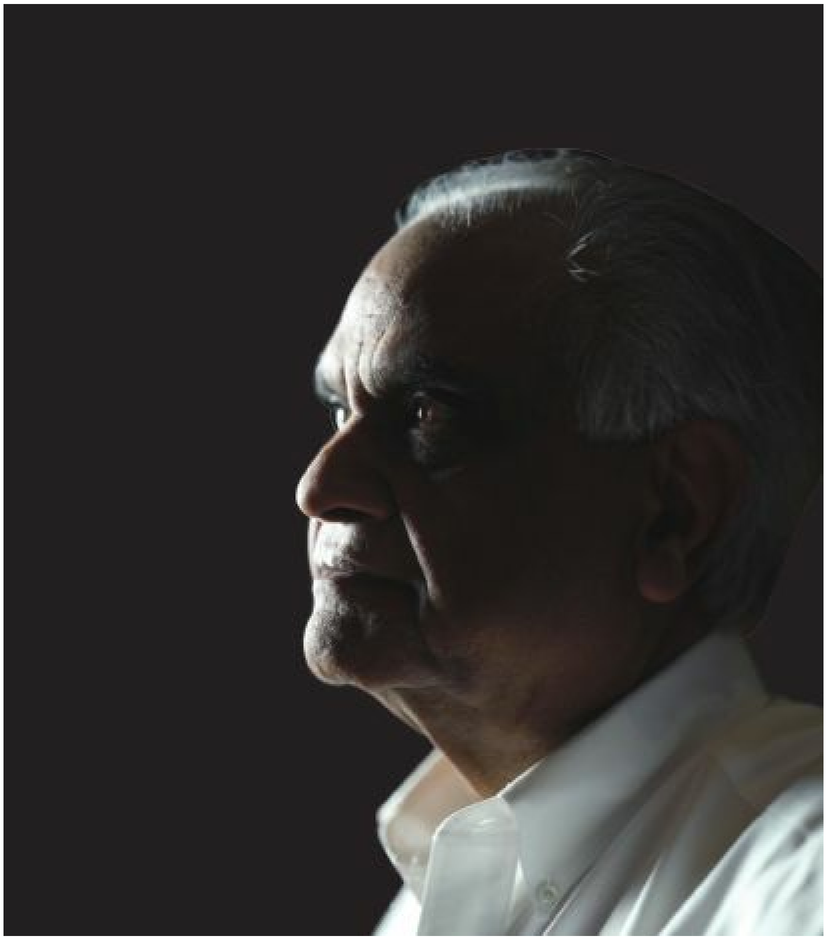
我们相信“每个人都有机会改变自己的生活”，这绝不是一句口号。百威集团在很多年前就开始建造“梦想-人才-文化”（Dream-People-Culture）的组织平台，提出了著名的“十大原则”，这些不仅构成了我们的核心竞争力，还激发了创新能力。我们的管理者勇于聘用“比我更好”的员工，不怕他们取代自己的位置，因为我们深知下属的成功将塑造更辉煌的组织。我们将拥有实现远大梦想、充满活力的人聚集在一

起，竭力将梦想变成现实。

宜信财富 全程特约
CreditEase

拉姆·查兰管理实践奖

Ram Charan Management Practice Award



变革时代的管理新概念

——2019拉姆·查兰管理实践奖隆重揭晓

当前，全球商业正面临前所未有的大变革，新兴技术的进步与迭代、商业生态的重构、组织边界日益模糊等，都给管理者带来了一系列挑战。与此同时，全新的商业机遇正在蓬勃涌现，亦需要商业管理者用新思维、新理念来应对。作为中国管理界的权威奖项，第三届“拉姆·查兰管理实践奖”在海南省三亚市颁布，在打造一流管理交流平台的同时，也为三亚注入了新的商业管理理念。三亚市人民政府副市长吴海峰出席了颁奖典礼并致辞。第三届“拉姆·查兰管理实践奖”自2019年5月案例征集启动，历经半年的征集和评选。国内一流商学院的顶尖学者组成的评审团增至22位。综合考虑了引领性、 有效性、可持续性、借鉴性、领导力这五个维度，评选出3个全场大奖、20个优秀奖，以及创新创业实践奖、人力资源实践奖、战略转型实践奖和营销实践奖等单项奖。

拉姆·查兰先生也再次出席颁奖典礼，分享了他对商业管理的最新观点。他表示，作为一家企业的管理者，平常应该做什么？在这样一个时代，非常重要的一点就是不断寻求新的创意，新的理念，你要能够不断捕捉外部的变化，并思考怎样将之转化为自己的机会。

《哈佛商业评论》中文版编辑部

扫码了解

2019年度全部获奖名单

及更多信息

获奖名单（排名不分先后）

2019拉姆·查兰管理实践奖全场大奖

TCL集团：从国际化到全球化

李东生

TCL

评委点评

汪蕾 浙江大学管理学院副院长、教授

“从本土化到国际化再到全球化，李东生带领TCL通过发展核心技术来打造产品力，建立开放的供应链体系来赋能价值链上下游，并利用数字化思维来重新塑造顾客价值体系，成功走出了一条具有中国特色的企业全球化之路。”

陈宇新 上海纽约大学商学部主任、全球商学讲席教授

“TCL的全球化历程是中国企业40年来从小到大，从弱到强，从本土走向世界的一个范例。其中的曲折与成功都具有很强的借鉴意义，李东生先生的卓越领导力在这一过程中举足轻重。他对企业未来发展的前瞻思考，对过往经验教训的精辟总结，对中国企业全球化道路的艰辛探索和成功实践，令人印象深刻。”

中国平安智慧人事一体化平台HR-X：打造高效执行的创新型组织

蔡方方
中国平安保险(集团)股 份有限公司

评委点评

陈春花 北京大学国家发展研究院BiMBA院长

“人力资源系统与数字技术的融合，让人与组织的创造力得以匹配与释放，本案例提供了很好的解决方案以及实施路径。”

徐二明 汕头大学商学院院长、教授

“面对高动态外部环境要求、企业转型发展需求以及高效服务市场追求三方面的压力和动力，中国平安打造的智慧人事一体化平台HR-X，在破局人力资源管理痛点、提升企业效率、执行力和创新力上所能发挥的价值，不但已被自身的优异业绩证实，还获得了业内的广泛关注与认可。它提供了应对挑战与机遇的重要助力，是在“金融+科技、金融+生态”的新环境下，企业如何创造和释放人才效用、增进和升级组织创新重要的人力资源解决方案之一。”

中通快递“同建共享” 理念引领下的“双创” 经营模式

赖梅松
中通快递集团

评委点评

林肇宏 海南大学管理学院院长

案例撰写主线清晰，研究对象在行业影响巨大，“共建共享”的成效明显，对企业如何突破扩张边界，实现多个利益主体向共同利益主体转变的探索活动可提供借鉴性参考作用。

刘学 北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授

将一个高度松散的加盟快递，统合为一家高效率的人力资源密集型的上市公司，并保持高速的成长，是一个充满挑战的任务。案例较为清楚地描述了中通快递在发展的不同阶段，如何设计有效的机制安排，平衡利益相关者的关系，实现低成本扩张，保持高水平利润率的过程。共享共建的理念及将其落地的机制设计，具有一定的创新性、操作性和引领性。

2019拉姆·查兰管理实践奖优秀奖

案例名称	申报人	公司
• 恒安的平台化小团队经营变革	许连捷	恒安国际集团有限公司
• 携程的旅游新零售变革	张 力	上海携程国际旅行社有限公司
• 构建共生型生态 好享家的“平台化赋能模式”	汪 浩	好享家舒适智能家居股份有限公司
• 孩子王的智慧零售	徐伟宏	孩子王儿童用品股份有限公司
• 精锐教育：突破教育行业标准化难关	张 熙	精锐教育集团
• 创新奇智：行驶在人工智能商业化落地高速路上的“双轮跑车”	徐 辉	创新奇智
• 中科金财多层级合伙人经营责任制	朱烨东	北京中科金财科技股份有限公司
• 帝欧家居集团：设计思维和客户体验助力差异化战略落地	吴志雄	帝欧家居股份有限公司
• 快仓 “四面墙内智能驾驶”体系	杨 威	上海快仓智能科技有限公司
• 亚朵，多场景重塑酒店空间	耶律胤	亚朵集团
• 方正证券组织与文化整合实践	吴 珂	方正证券股份有限公司
• 马蜂窝的“两观两力”：快速发展中的组织与文化重塑	弓文杰	马蜂窝旅游网
• 惠普Indigo数字印刷：品牌营销的变革与未来	李 鹏	惠普
• 海尔人单合一模式下用户付薪机制	纪婷琪	海尔集团
• 优客工场的变与未变：一场联合办公科技生态的进击	毛大庆	优客工场
• 苏宁 智慧零售生态下的“门店数字化”	荆 伟	苏宁易购集团股份有限公司
• 晟通集团：从大到强，打造全系统的精简高效之路	李瑞师	晟通集团
• 海南中和药业以核心品牌故事的传播来推动企业品牌文化的发展	曲 莹	海南中和药业股份有限公司
• 金山云AIoT智慧人居项目	王育林	金山云

医生如何预防枪支暴力

梅甘·兰尼（Megan L. Ranney） 玛丽安·贝茨（Marian E. Betz） | 文　时青靖 | 编辑

差不多就在一年前，美国步枪协会（NRA）在Twitter上发文称：“妄自尊大的反枪支医生（应该）管好自己的事。”数以千计的医生和其他医疗专业人士以图文和故事作为回应，强调为何说预防和治疗枪伤的的确确是“关我们的事”。推文发表后一周时间里，名为 #这关我们的事#的标签迅速传播开来。美国减少枪伤医学基金会 (AFFIRM)的医生及其同事们回应NRA的这封公开信获得了40000多个签名，而领导这场运动的医生们——包括我们——发现自己身处一个意想不到的倡导变革的平台。自从这条标签火爆之后，我们重新拟定枪伤预防辩词的工作提速了，但仍然还有很长的路要走。

我们将先做一下简要回顾：这条推文是什么，它发自何处以及它为何引起了医疗界如此强烈的反应？

自1996年，即如今臭名昭著的《迪基修正案》(“Dickey Amendment”)禁止美国疾病控制与预防中心使用资金“倡导或推动枪支控制”以来，用于枪伤预防研究的联邦资金总额几乎为零。就在疾控中心(CDC)或美国国家卫生研究所(NIH)缺乏资金的同时，通过公共卫生渠道解决枪伤问题的途径消失了。多数医学协会对此默不作声，新项目几乎陷入停顿，一代年轻聪明的医生和研究人员心灰意冷，不愿从事枪伤预防工作。

2012年的桑迪胡克(Sandy Hook)校园枪击案对于许多医疗和公共卫生从业者及机构而言标志着一个转折点。他们加倍努力地让医疗界更广

泛的人群参与进来，要求通过公共卫生的途径进行枪伤预防。就像解决汽车安全问题的研究性途径，自1980年以来，帮助美国年度汽车死亡率减少了一半以上。人们已达成这样的共识：对枪伤的原因及预防加以研究应该成为减少枪伤及死亡的关键策略。

作为这项工作的一部分，2018年秋天，美国内科医师学会——美国最大的内科医生组织之一——更新了一份立场文件，列出了多以证据为基础的枪伤预防建议。正是这份新文件引发了NRA的推文。而就在NRA在Twitter上发文的时候，医生、护士和一直致力于重启公共卫生途径的医务人员已做好了准备。

我们已经厌倦了照料受害者，厌倦了被告知我们无力阻止他们进我们的门。我们已经厌倦看到我们的社区陷入无尽的暴力循环。我们已经厌倦看到自己的同事受伤和被害，无论是因自杀、家庭暴力，还是作为急救人员。我们已经厌倦了这种恶行泛滥带来的情感伤害。而这条推文提醒了我们，我们的经历何等重要。我们通过慷慨激昂的演讲和专栏文章、通过统一的募捐活动做出集体回应，以向我们的病人和同事表达敬意。

在外人看来，这场运动也许看起来是无中生有。但#这关我们的事#其实只是一场业已进行中的运动的催化剂。由于标签在过去一年里所赋予的新能量，许多这样的努力都加大了力度。美国外科医师学会举办了一次由40多个医疗和公共卫生机构参加的跨学科峰会，其间他们重申了要共同致力于走公共卫生途径。在明显缺乏大量联邦资金的情况下，用于枪伤研究的私人资金增长了300%以上。美国枪支暴力研究协会、凯萨医疗机构和AFFIRM 共同创立了数十个新项目。如果没有私人资金，这些项目是不可能立项的。

医生教育和规范制定也已加快：美国医学会推出了免费在线课程项

目，加州大学戴维斯分校制定了“你所能及”计划，NIH资助的FACTS联盟和约翰·霍普金斯大学均推出了在线课程。医院系统和各州也在加紧行动：新泽西州对一家主要的研究联盟提供了资助，多个州（包括兰尼博士的家乡罗德岛州）的州长已经承诺开展合作研究，加利福尼亚州计划资助一门全州的医学教育课程[由执掌加州大学戴维斯分校医学中心暴力预防研究计划的加伦·温特穆特(Garen Wintemute)博士领导]，华盛顿州资助了位于华盛顿大学校外Harborview医学中心的一个新研究项目。在过去的一年里，新投入的资金接近1500万美元。

除了#这关我们的事#这个标签激发的参与热潮之外，我们还看到了一个重要的新发展：这些基于医学的努力终于在医学界之外受到欢迎。由于坚持走公共卫生途径，这项工作正吸引着所有受此恶行泛滥影响的人，包括枪支主人、少数族裔青年、家庭暴力幸存者和学校行政管理人员。科罗拉多枪支安全联盟的在线地图可以显示，如果家里的任何人有受伤的危险，人们可以在家以外的什么地方合法地存放枪支。这样的新举措以及AFFIRM与枪械训练教练的合作仅是数十个例子中的两例。其他努力——比如干预暴力卫生联盟——也加强了力度。这些通常基于医院的项目与社区合作，减少影响到市内青年的、造成暴力循环的危险因素。美国外科医师学会为控制医院外流血的“停止流血”(Stop the Bleed)计划已经得到采纳，并已投递给全美各地的100多万人。

最后，枪伤预防运动正日益与商界和军方合作，以减少危险。可以理解，这些团队抵制带有党派和政治色彩的举措。可是通过上述变革性的大帐篷式的手段，他们已经开始理解，我们确实可以在尊重社区文化的同时解决枪伤预防问题。这场运动——包括但不仅限于#这关我们的事#标签——既非民主党运动，也非共和党运动，也不是反枪支运动。它是反枪伤运动。参与运动的许多医生拥有枪支。重点放在枪击发生前

阻止其发生以及拯救生命上。

尽管我们为私人投资者和个人捐助者的行动喝彩，但是我们需要远比这更大的投资来应对恶行的泛滥。传统上，公共卫生方面的回应一直由包括CDC和NIH在内的联邦政府领导。虽然NIH目前在资助枪支研究（尽管没有专用的基金或计划），CDC依然保持沉默。参议院最近拒绝将众议院要求的5000万美元枪伤预防研究资金纳入他们的卫生拨款法案。

与此同时，作为这场运动的领导，我们以及我们的机构会与私人团体精诚合作，启动必要的快速响应措施。我们在现在的工作和早年的艾滋病毒/艾滋病(HIV/AIDS)响应之间可以找到相似之处。远在国家卫生研究所为HIV/AIDS的预防和治疗研究提供资金之前，像瑞恩·怀特基金会(Ryan White Foundation)和罗克·赫德森基金会(Rock Hudson Foundation)这样的私人团体就已经在提供资金了。医疗团队现在在做同样的事情，在我们推动政府行动的同时支持私人行动举措。

这一切说明：我们并不幼稚。这一恶行泛滥并非只有单一的解决办法，有许多工作要做。可是如果不继续致力于实施我们已知的有效方法——并研究我们尚未知晓的东西——我们就不会取得更多进步。接下来的关键措施包括医疗系统与我们这些具有枪伤预防专业知识的人合作，向医疗服务提供者传授最优方法；继续向联邦政府施压，敦促其提供资金；继续与受影响社区密切合作，遏制枪击事件的频率和影响。还包括与电子病历企业、科技与保险行业以及更大的工商业界合作，以采集和分析数据。我们的病人和我们的社区值得以更好的方法而非随意的方式来应对这一瘟疫。我们需要数据驱动的解决方案。

如果说我们在过去一年里学到了什么，那就是“白大褂”有力量鼓励用优秀的科学、充足的资金和持之以恒的、无所不包的公共卫生途径来

进行枪伤预防。我们对医疗界在过去一年里取得的加速进步感到兴奋——可是我们需要私人团体和政府的支持，确保我们在到达终点之前耗尽燃油。

梅甘·兰尼是布朗大学罗德岛医院/阿尔伯特医学院的急救医学副教授以及卫生服务、政策与实践副教授。她还是美国减少枪伤医学基金会的首席研究员。玛丽安·贝茨是科罗拉多大学医学院的急救医学副教授，科罗拉多大学公共卫生学院伤害预防、教育与研究项目的副主任。她还与人共同创立了科罗拉多枪支安全联盟并担任领导。

让救命药更实惠

阿努帕姆·杰纳（Anupam B. Jena） 丽贝卡·基（Rebecca Kee）
詹姆斯·鲍姆加德纳（James R. Baumgardner） 马邱飞（Qiufei Ma，音） 张杰（Jie Zhang，音） | 文
时青靖 | 编辑

近年来，好几种疾病的潜在治疗药物出现了重大创新。为了加快患者获得这些药物的进程，美国食品和药物管理局(FDA)逐步增大力度，加快药物审批。比如，2012年生效的FDA突破性药物计划已经批准了近140种突破性药物，新药审批时间缩短了近一年。到2025年，FDA可望每年批准10-20种细胞和基因治疗产品，其中许多拟成为一次性治疗药物。

然而，尽管付出了这些加速评估药物安全和疗效的努力，许多新药物的应用仍比预计的慢得多。为何滞后？应用的迟滞很大程度上是由于新药的高额费用以及商业和公共支付机构在保险承保和偿付方面的障碍。尽管出现了诸如以价值为导向的支付模式等新的支付方式，保险公司也对某些药物提供了更多的赔偿，但是仍然还有许多患者要么药物承保被拒，要么在获得理赔时遭遇严重延误。生产这些新药方面也存在挑战。

如果我们希望确保患者能够获得改变人生的新的治疗药物，应对这些障碍至关重要，其中许多障碍需要及早处理才最有效。幸运的是，现在有大量值得关注的创新解决方案正在测试当中。

所面临的挑战

虽然监管政策试图加快患者获得突破性药物的速度，但是赔偿政策却未能跟进。原因有几点。

首先，美国的医疗保健体系主要遵循药物按服务收费的模式（即按剂量论价的模式），患者在接受治疗时，由支付方偿付治疗费用。目前的体系没有进行优化，无法为即将到来的一大波一次性预付费用高昂、收效却要终生积累的药物买单，这可能会限制患者获得新近研发但价格高昂的药物。例如，嵌合抗原受体-T细胞(CAR-T)药物。这是一种通过在基因上改变人体自身免疫细胞来识别并攻击癌细胞的药物，在儿童白血病患者和成人淋巴瘤患者身上都已显示了疗效。尽管这种药估计性价比很高，但它的推广应用十分迟缓。（披露：作者杰和邱飞是CAR-T药物Kymriah制造商诺华制药的员工）。这一点不足为奇。

Yescarta（Kite and Gilead公司生产的另一种CAR-T药物）和Kymriah这两种药的标价在37.3万美元至47.5万美元之间——首次宣布就引起广泛关注的价格。在监管部门批准后的四个月内，只有五名患者接受了Yescarta治疗，尚有人因为保险偿付困难只能列入等待名单。对于某些高死亡率的疾病，耽误治疗的风险可能会很大（比如，儿童急性淋巴细胞白血病和成人弥漫性大B细胞淋巴瘤标准治疗的中位存活期分别为7.5个月和6.3个月）。

同样，2013年首次得到批准的医治丙型肝炎病毒(HCV)的新药也同样面临保险理赔障碍。2016年到2017年4月期间，公共和商业保险公司拒绝让三分之一以上的患者接受HCV新药物治疗。在医疗补助计划中，31个州对晚期肝纤维化或肝硬化患者的药物治疗加以了限制，尽管疾病的早期治疗被证明疗效更高，终生的年度后续费用更低，并能更久地延

长寿命。此外，肝硬化患者在经过治疗之后需要额外的监测和治疗，即使在治愈之后仍然有患肝癌的危险。HCV新药最初一个疗程的费用接近8万美元，在几个月的疗程中提供给患者，但治愈的疗效可以持续终生。这与其他慢性疾病的治疗药物形成了鲜明对比。那些药物要终生每天服用，并不能治愈疾病，而且在有非注册商标类药品提供时，每年的花费可能达数百美元。

其次，当一种治疗药物首次得到批准时，新药的长期临床数据通常是有限的。比如，Spark Therapeutics公司的Luxturna是一种旨在治疗RPE65基因介导的遗传性失明的基因药物（标价为每只眼睛42.5万美元），它是依据有限的跟踪数据获得批准的。支付方理所当然可能不愿意为长期效果不确定的药物买单。

第三，患者频繁变更保险公司。许多人认为这减弱了各家支付机构愿意为治疗药物的费用承保的动机，因为患者与同一支付机构相处的时间不够长，无法让支付机构享受这些治疗药物带来的潜在节省，或者无法评估它们的长期疗效。然而，这种说法与如下事实相悖：对于严重慢性病的情形，患者可能不愿意改换健康保险计划。

第四，在主要的政府健康计划中，处理新药问题可能特别棘手。对于住院情形下要使用的药物，医疗保险(Medicare)支付要在诊断相关类别(DRG)系统的框架内进行。根据该系统，住一次院就会被归入特定的DRG，它来确定医疗保险向医院支付的费用。对于新技术的情形，可能没有现成的DRG可以充分捕获使用新药的固有费用。另外，监管机构可以使用的工具（如允许为新技术进行附加支付的能力）可能需要时间安装到位，而且可能造成支付数额低于治疗的成本。

另一个问题是，对于由患者自行管理的药物，参与医疗保险D部分的私人计划按要求须提出年度申报，用于确定下一计划年度中该特定计

划的参保保费。2020年1月1日起始的计划年度，其申报截止时间为6月的第一个星期一。那么长的时间间隔使得计划难以准确预测将会产生的索赔，尤其是对那些申报必须提交时尚未得到批准的新药的赔付。在医疗保险中，各州支付的费用占了医保方案的很大比例。各州必须在它们的年度或两年一度的政府预算编制过程中考虑医疗补助计划预算，将医疗补助计划资金与教育、基础设施等其他州预算项目进行权衡。预算本身的滞后，加之政治背景，可能造成的局面就是价格昂贵的新医疗技术也许得不到保险偿付。

传统支付方式难题

解决这些棘手的问题需要对支付模式进行大量改革，而改革又必须解决若干问题，包括为高昂的前期治疗费用提供资金，确保保险公司只为能够持续产生响应的治疗买单，承认保险公司的动机与那些前期费用高昂而收效却大多累积给未来保险公司的药物可能难以很好地调和。我们已经看到新支付模式的出现，它们或许有助于解决部分问题。

比如，以效果为本的合同。只有在患者服用的药物成功达到预定临床终点的情况下才给予制药商赔付。这可以降低保险计划为疗效不及预期的药物支付过多前期费用的风险，而且允许这种风险由制药商和支付方共同承担。这种合同（其中的保险赔偿取决于预定的目标效果是否在预设的时间段内实现）在欧洲已得到更广泛的应用，比如意大利的各种肿瘤治疗。不过，在美国的实施可望增加，尤其是随着即将到来的一大波细胞和基因药物得到批准。

旨在解决巨大前期费用的另一种模式是分期付款，均摊在预定的时间段里。分期付款有助于克服昂贵治疗药物带来的短期预算风险。虽然

分期付款模式对任何潜在治疗药物很有吸引力，可以帮助长期均摊费用，但是它对于患者存量巨大、现在突然有可能治愈的慢性疾病而言尤其实用。

以效果为本的合同也可以调整为分期付款的模式，从而帮助解决许多罕见病药物高额的前期费用带来的挑战。Spark Therapeutics公司针对基因药物Luxturna的偿付策略就是将以效果为本的模式和分期付款模式结合起来，其中Luxturna必须显示出短期的疗效（30-90天）和长期的耐久性（30个月）才能获得赔偿，效果通过视力测试来衡量。此外，支付方可以通过数年分期付款的方式来偿付Luxturna的费用。蓝鸟生物科技公司(Bluebird Bio)和葛兰素史克公司(GlaxoSmithKline)也在欧洲分别为它们的基因药物Zynteglo和Strimvelis提供类似的以效果为本的和分期付款的方案。

这些替代性支付模式的实施并非没有潜在的挑战。以效果为本的模式要求支付方和制药商就产品性能、支付数量和时间安排的定义达成一致意见。此外，患者恢复效果可能无法通过保险索赔数据立刻得到衡量，或者患者可能在长期效果得到评估之前就变更了保险公司。这些问题还可能因为诸如医疗补助计划最优价格之类的法律强制性折扣而变得更加复杂。因此，替代性支付模式要完全实现其潜在效用，监管机构的合作也许十分必要。

对于分期付款模式，支付方和制药商必须在支付数额和分期次数上达成一致。另一个挑战是医疗服务机构不太乐意接受较小健康保险计划的分期付款，这些计划的长期财务清偿能力可能具有不确定性。此外，有必要弄清，如果患者在所有分期付款全部付清之前就变更保险公司，会发生什么情况。考虑到治疗药物的保险偿付有多种途径，解决方案可以包括不同模式的混合而非单一模式。

得到提议的另一种模式是对治疗药物的风险共担。按此模式，公共和私人支付方留出一定比例的医疗预算，将其放入一个专用基金。这种办法有助于解决患者在保险公司间变更带来的问题，这种变更让保险公司不太情愿对可能转向其他保险计划的患者进行大笔投资。治疗药物将使用这项所有支付方都要缴纳的基金来偿付，从而减轻治疗药物被单一支付方支付之后保险公司变更的担忧。比如，对于即将满足医疗保险资格的患者，医疗保险有可能与其他保险公司分担治疗费用，这是有意义的，就像HCV案例中所建议的那样。这种办法在美国已经过政策制定者、行业专家和精算师的讨论，而这种办法的不同形式在加拿大和英国已经存在。

HCV案例中使用的另一种支付模式是订阅，或称“奈飞”支付模式，路易斯安那州已采纳这种模式。在这种模式下，州向制药商支付固定的订阅年费，以换取不限量获取HCV药物。华盛顿州针对HCV也在寻求类似的模式。有人提议，该模式中的订阅年费可以使其等同于该州在某一年份对某种疾病拟定的预算。订阅模式为支付方带来支出的确定性，对于药物疗效把握不大的情形，对于面临预算紧缩或者公司规模小使其具有更大财务不确定性的支付方而言，这种模式特别有吸引力。

虽然涉及这些新型赔偿办法成效的证据仍然有限，但是考虑到这些协议通常的保密性质，以效果为本的协议越来越多得到采纳，表明这些模式正显示出前景光明的成果。美国新近公开宣布的以效果为本的合同数量可望从2013-2017年间的24份增加到2018-2022年间的65份。此外，治疗药物越来越多的使用渠道表明，为跟上治疗药物的创新步伐，人们对可以实施的保险赔偿新政策的需求会持续增长。

同样有助于新模式站稳脚跟的是更多的数据。由于治疗药物的长期跟踪数据依然缺乏，承保和偿付决定可以根据后续的临床证据或成本-

效益分析来进行修订，比如，通过“风险评估及缓解策略计划”(Risk Evaluation and Mitigation Strategies ，简称REMS)采集的数据。REMS是FDA授命的一项安全计划，其与治疗药物相关的毒性监测长达15年。未来的承保和赔偿决定将取决于采集到的证据。这样的数据采集系统将产生短期和长期效益，有助于对现有的治疗药物加快执行临时的承保政策，并为未来的承保和赔偿决定提供借鉴。

无论选择了何种赔偿办法，支付方迅速制定临时赔付政策十分重要，确保患者可以及时获得新的治疗药物，同时允许收集长期数据，并在以后进行评估。通过尝试使用新办法，我们可以开始弥合监管机构审批与患者得到药物治疗之间的巨大差距。只有患者能够及时获得治疗药物的前提下，加快它们的审批才能带来益处。

阿努帕姆·杰纳是哈佛医学院卫生保健政策学Ruth L. Newhouse副教授，麻省综合医院的内科医生，美国国家经济研究局的研究员。丽贝卡·基是Precision Health Economics咨询公司的员工，该公司为生命科学行业提供服务。詹姆斯·鲍姆加德纳是Precision Health Economics咨询公司的员工。马邱飞是诺华制药公司的员工。张杰是诺华制药公司的员工。

经济衰退时不该杀价

钟诗婉（Shihwan Chung，音） 罗恩·克米施（Ron Kermisch） 马克·伯顿（Mark Burton） | 文
时青靖 | 编辑

一如潮涨潮落，可以肯定下一次经济衰退会促使许多企业不加分辨地削价。在上次衰退期间，生产价格跌落了8%，用了近两年时间才恢复。为什么呢？高管们通常认为，大幅削减价格和利润率是留住客户、保持市场占有率的唯一途径。拼命想要完成配额的销售人员无法守住打折的底线，而企业甚至在需求疲软时都还是希望最大限度利用它们的资产。

这是一种短视的观点。全面降价可能会永久性削弱一家企业的盈利能力和战略地位。比如，在上次衰退期间，一家全球设备制造商主动杀价。管理团队把这种局面视为零和博弈——如果他们不削价，客户会投奔竞争对手——因此，原价8折的一份合同总比没有合同强。然而，由于制造商的合同期通常为5年，这种决策会在很长一段时期损其利润，并剥夺其在经济复苏时用于投资的现金。

与之相比，现在就在以下四方面为下一次衰退做好准备，可以防止价格全面下跌。

了解你在市场中的地位以及推动获利的因素。为了在价格与销量之间权衡，准备充分的企业会考虑自己到底是市场领导者还是追随者。市场份额领先的企业对于市场如何抵御风暴有着巨大的影响力。它们的价格变动会引起许多追随者跟风效法。

个人客户层面上对企业及其竞争对手获利因素的认识特别有价值。一家面临需求下降的食品配料主要供应商对其北美的主要老客户进行了评估，方法是将每家客户的盈利能力与竞争对手在每家客户身上的送货成本进行了对比。显然，在相当大数量的客户那儿，这家公司的利润低于竞争对手获得的利润。针对这群客户，竞争对手不仅价格更低，而且物流成本更低，因为它们的配送中心距离客户更近。这家食品配料供应商放弃了6000万美元的收入，并在60天内以更能盈利的成交量取而代之——也就是说，它去了配送成本比竞争对手低的地方。

通过细分市场、以价值为取向的方法定价。不同的客户细分市场有不同的价格敏感度，看重的是供应商品的不同元素。定价应该通过拉开档次供货的方式反映这些价值感知上的差异，每一档次针对的客户在为附加特征付费的意愿方面可以逐级提升。

了解每位客户的偏好可以使一家企业设计出一批批有吸引力的产品和服务，这样，即使衰退期间整体上出现单位销量下降，企业仍然能够保持或者增大其客户市场份额。同样，如果客户从多家供应商那里购买互补产品，那么通过以温和的价格优惠换取高成交量承诺的方式，也可能存在提升市场份额的机会——尤其是在存货减少之前。如果客户担心在销量前景黯淡时持有存货，供应商可以提出回购条款或保价措施。

在某些情况下，一个有效的举措是为价格敏感的客户创建独立的品牌与运作。道康宁公司(Dow Corning)看到，随着中国低成本竞争对手的进入，硅胶正成为一种商品。当它对客户群进行了新的细分之后，道康宁意识到，一大群“价格搜求者”并不需要将高价值的服务绑定到产品价格里。道康宁没有降价，而是推出了Xiameter品牌，它的产品数量有限，订单规模最小，技术支持有限，而且只接受网上订单。Xiameter作为独立的企业获得了成功，吸引了新的客户，而不是蚕食掉现有的客户

群。

修补价格流失。价格流失是隐性的，随时间而日积月累。免运费、付款期延长或免费客户服务等随赠品通常不为人注意，叠加起来可以造成大量的利润流失。

2001年的经济衰退之前，汽车运输公司Freightliner，采取了大幅打折和激进的回购担保措施来保护市场份额，到头来它的销售对象都是些无法盈利的客户。它的营业利润从2000年的9亿美元变成了2001年的亏损12亿美元——远比竞争对手Paccar和Navistar糟糕。那两家公司决定在定价方面要更加自律，哪怕那意味着损失销量。那次经历之后，Freightliner转而注重保证业务盈利而非追逐市场份额。

企业应该进行核实，确保它们赠送的东西不会超过合同规定的义务。想要留住客户的销售人员通常随意给出这类赠品。严格执行合同条款和折扣政策，加上明确的沟通和培训，有助于让销售团队保持诚实。

在合理的地方制定动态价格。当市场突变的时候，商业企业应该具备迅速调整价格的灵活性。这需要通过获得正确的数据、分析和监控程序来奠定基础。

擅长动态定价的企业可以获取市场变化状况的实时数据，这些数据可以为快速决策的过程提供信息，以迅速、轻松地推出价格变化。真正的动态定价取决于季节性、库存水平及竞争对手定价等实时变量，而且由自动化的数字工具提供技术支持。

一家信誓旦旦要提高盈利能力的燃料分销商，因其定价依据的是过时的协议和分析师的最佳判断而举步维艰。该分销商将多个来源的数据收集起来并链接到一个数据库中，开发了一套包含十多个变量的动态定价解决方案。通过在加油站循环往复数次测试和修订算法，它在分析得出相关性最大的竞争对手加油站点以及特定地点的消费者价格弹性之

后，改进了定价建议引擎，以优化定价。该试点显示，利息、税项、折旧、摊销前的收入增加了14个百分点，而燃料销量的损失只有1个百分点。该分销商目前正向其他加油站推行动态定价。

在经济衰退期间顺利渡过难关、并在随后的复苏中遥遥领先于竞争对手的企业，在经济衰退来袭前就已经让它们的定价部门井然有序。理想的情况是，高管们现在通过价格自律和削减成本的方式建立利润保护措施，然后保留这笔资金以帮助抵御风暴。

钟诗婉是贝恩公司客户战略与营销实践部负责人。罗恩•克米施是贝恩公司客户战略与营销实践部合伙人。马克•伯顿是贝恩公司客户战略与营销实践部专家副总裁。

CEO的正确离任方式

斯坦尼斯拉夫·舍克什尼亚（Stanislav Shekshnia） | 文　时青靖 | 编辑

当首席执行官(CEO)们搞砸了他们的离任时，倒霉的是他们的继任者和企业。根据Russell Reynolds咨询公司的数据，2003-2015年期间，标普500指数(S&P 500)企业中，每7名退休CEO中就有1名新继任CEO在头三年内被迫离职，其中85%是由于业绩不佳，或者为董事会或激进投资者所迫。

而且代价高昂：Ward Howell International公司的任事股东乔治·阿卜杜舍利什维利(George Abdusheleshvily)估计，继任失败可以让一家营收10亿美元的典型企业收入减少3%之多，市值缩水数十亿美元。这证实了纳特·斯托达德(Nat Stoddard)和克莱尔·威科夫(Claire Wyckoff)此前的发现。他们的研究表明，根据企业规模大小的不同，CEO离任失败的直接代价“在1200万美元到5000万美元之间”，而“每年给美国经济造成的损失达1400万美元”。

找到解释并不困难。领导者发现难以放手，这使得原本聪明务实的人表现得没有理智。CEO们可能完全回避继任的问题，拖延处理此事，破坏董事会在继任计划上的努力，或者干脆退出这一过程。结果，继任推迟了，下一任CEO无备而来，或者前任领导以主席或高级顾问的身份指手画脚，继续发号施令。企业业绩恶化，而新任CEO受到诸多批评，自动下台，或者遭到解雇。

事情并非一定要那样。世上许多企业已经掌握了领导继任的艺术，成千上万的前CEO已成功离任。以下四条基本指导原则，源自25年向董

事会和CEO们提供领导继任咨询的经验，以及涵盖15个国家的一项为期6年的研究项目，可以帮助胸怀大志的现任CEO们依样行事。

早日启动

聪明的CEO将其任期视为一个项目。格雷格(Greg)（化名，本文中大多采用化名）是一家投资控股公司的前CEO，现为一家私人股本公司合伙人。他解释道："也许我该怪罪我的麦肯锡(McKinsey)背景。在麦肯锡，我们从一个项目跳到另一个项目，而当我得到这个CEO职位时，我只是把它当成了又一个项目——有它自己的范围、目标和时限。我给了自己5-7年的时间，并与董事会达成了一致意见，即无论如何，7年以后我都要离任。"

本着那样一种精神，格雷格这样的CEO在他们入职工作一完成就开始谋划离任事项了，时间不晚于入职后的六个月。从那时起，他们会用10%的时间发现和（对内部候选人）培养潜在的继任者。他们一开始通常会有相对较大的一张潜在候选人名单，随着离任日子的临近，他们会缩小范围。通过与候选人相处、走访他们的工作、与他们的下属交谈以及在可能的情况下与他们的配偶交谈，他们慢慢地去了解候选人。他们会以布置开发及测试任务的方式对候选人给予指导和评估。如果可能的话，他们会任命可能性最大的候选人担任独立业务实体的负责人，以此让他们进行一次实务演练。

在一家运输控股公司担任过两届三年任期CEO的海伦(Helen)就是一个典型的例子。她在第二个任期一开始的时候就立即着手继任的事情了。在安排好的离任日期之前两年，她为两名候选人设立了两个董事总经理的职位。18个月后，她与董事会一起审议了他们的表现，并选择了

其中之一。决定是在她离任前三个月向胜出者和落败者宣布的。然后她就着手交接工作，并在指定的日子离任。与她的继任者一道，她通过赋予他们更多职责以及增加补偿的方式，说服了另一位董事总经理留任。

获取帮助

继任规划不应该独自进行。既然招募和评估CEO是董事会正式职责的一部分，CEO必须让董事会参与工作职责的描述、确定并评估候选人。此外，董事会与公司其他部门都必须与继任者共处，而即将离任的CEO则不必。

从CEO的角度来看，董事会是继任规划中的宝贵资源——董事会成员本身就是才华横溢的领导者，拥有他们自己令人感兴趣的关系网。当然，董事会成员力之能及的事情是有局限的。他们投入到公司的时间有限，而且他们可能没有相关的操作经验。他们公司行之有效的东西可能不会放之四海而皆准。由于这些局限，董事会的参与通常最好通过任命一个继任委员会来解决。该委员会由有资格参与遴选的一小部分董事会成员组成。

一个关键的问题是，主要该寻找内部候选人还是外部候选人。一般来说，我们建议优先考虑内部候选人，因为融合一名外来的CEO成本高昂，失败率也高。只有当外来者相比于内部人选的确更出色时，或者CEO和董事会都认为需要一名能够带来全新视角的领导人进行一次重大变革时，外来者才是更好的选择。在这些情况下，CEO应该征募招聘顾问来帮忙。

以全球钢铁公司的CEO奥列格(Oleg)为例。他在计划安排的离任日期之前三年就开始与董事会讨论继任事宜。董事会将其在此项目中的角

色委托给提名委员会。该委员会对未来CEO的授权书和职责描述审查和编辑了两遍。委员会主席亲自对所有潜在的继任者做了了解。在奥列格CEO任期的最后两年时间里，继任是该委员会日程上的一个常列项目。最终，提名委员会和CEO在对剩余的三名候选人进行详细评估后联合向董事会做出了推荐。

制定退休计划

许多CEO犯了一个基本错误，认为这份工作就是他们职业生涯的全部。正如一家俄罗斯开采公司的负责人阿列克谢(Alexey)向我们表示的那样："我当CEO有12个年头了，我无法想象还能做别的什么。"英国一家金融服务公司的领导人约翰(John)也有同感："从我的第一份工作开始，我就梦想当CEO。我花了25年时间。我曾做过的一些工作非常刺激，可是没有任何工作能与CEO的职位相比。我希望我能够永远做下去。"

这样的抱负并不现实。虽然有一些超长时间担任CEO的例子，但是我们这个快速变化的世界里的全球趋势是一清二楚的：从北美到中国，所有市场的任期都在缩短。如今，在上市公司顶级职位上任职超过10年看起来都像是特例。我们自己对俄罗斯企业的研究也表明，任职超过15年的CEO继任失败的可能性两倍于任职不到10年的CEO。这与普华永道(PwC)对全球2500家最大企业所做的研究不谋而合，该研究显示，较长任期CEO的继任者中，35%的人被迫离职。

所有这一切表明，多数CEO在退休后还会活跃多年，这就是为什么聪明的CEO会在公司之外谋划自己的未来。45岁成为一家国际矿业和金属公司CEO的伊戈尔(Igor)提供了教科书式的范本。在接受这份工作之

前四年，他就已经开始设想通过投资新技术以及提高现有资产的运营效率来让盈利能力翻番。

在他获得任命的时候，伊戈尔答应只任职四年。他对卸任后的生活已经有了一些模糊的想法——加盟一家投资公司（本公司最大的股东之一），创办他自己的私人股本公司，推动全球领导力和管理的发展，甚至全身心地投入家庭，照看他的两个孩子，支持他妻子的研究工作。伊戈尔在前三年里忙着他的现代化计划，尽管如此，他还是花时间思考每一种选择并与有见识的人讨论。第四年，他把下一次的职业变动作为了日常工作的一部分，在此事上花费的时间大约有15%。

在那12个月中，伊戈尔与一名潜在的雇主会面10次，与潜在的私募合伙人会面20多次，参观了许多商学院和大学，向其中一所学校的领导力发展项目捐款，定期与他妻子讨论未来，参加了两次职业指导活动。从CEO位置上卸任后，他与那家投资公司签了5年的合同（没有强制性的办公时间），全家搬到了一个孩子有更好教育机会的国家，将他的私人股本公司和领导力发展计划延迟到下一个五年左右。

果断离任

许多CEO把他们的公司当作自己的“孩子”。一想到要把它们交给别人，而别人可能按自己所好开始进行改变，这就让现任CEO感到焦虑和产生过度保护之心。一家零售连锁商的CEO丹尼斯(Denis)表示：“我在10年时间里把这家公司打造成了拥有多产、包容文化的领军市场企业。我无法肯定我的潜在继任者是否会坚持走这条道路。只有当我有有效的机制控制他的行动时，比如担任董事会主席或者战略委员会主席，我才能交出我的工作。”

如果一名前CEO比尔(Bill)的经历值得参考的话，那么丹尼斯不会给他的公司带来好处。比尔深信他的继任者会受益于他的经验和洞见，于是与董事会协商达成了一个为期24个月的顾问协议，以辅佐他的继任者。这个职位包括在公司总部拥有一间办公室，可以自由获取所有信息，自由接触所有员工。与新CEO的第一次严重冲突发生在这一进程启动后刚刚两个月的时候——在一名首席数字官的任命问题上——可是现任CEO最终屈从于他前任的看法。接下来的一次冲突——在并购策略问题上——持续了三个月，而且需要董事会主席直接干预。

在那之后，新CEO致函董事会，要求董事会禁止比尔向公司高管发号施令。比尔勃然大怒。第一年之后，财务业绩恶化，管理团队的士气一落千丈。一些高管向比尔抱怨他们的新老板，另一些则千方百计回避比尔。当新任CEO在上任仅18个月就以缺乏自主权为主要理由辞职的时候，董事会立即终止了比尔的顾问合同。

事后想来，比尔很后悔留下来的决定。他表示：这“不仅给公司带来了沉重的打击，而且玷污了我的名誉和遗产”。他现在强烈建议要果断离任：“卸任的那一天就离开，不要担心——如果你的继任者真的需要你的建议，他会打电话给你。”

继任者的挑选和准备是领导者遗产最明显、或许是最重要的体现。继任失败可能会困扰前CEO多年时间。许多我为其咨询的前CEO数十年之后仍然对搞砸了的离任难以释怀。对公司而言，糟糕继任计划的后果可以以硬通货计算，而搞砸了的继任可能会，而且的确会把一家优秀的企业推入管理者的怀抱。这就是为何AkzoNobel公司前CEO、喜力(Heineken)董事会主席塞斯·范勒德(Cees van Lede)喜欢说，你要等CEO离开公司至少10年以后才能评估其表现。公司的业绩就是需要这么长的时间才能反映CEO继任规划的质量。

斯坦尼斯拉夫·舍克什尼亚是欧洲工商管理学院(INSEAD)的教授。他也是全球人力资本咨询公司Ward Howell高级合伙人，以及中欧和东欧许多上市及私有企业的董事会成员。

长线思维助力企业可持续增长

林璟骅 | 文　李全伟 | 编辑

> 当下的经济环境中，企业必须有长线思维——去思考长期的用户价值，建立可持续发展和增长的模型。

作为从业者，近两年经常听到一些大家对于经济下行的悲观看法，相关数据也在与这种观点相互印证。诚然，近年中国整体宏观经济增速有所放缓，但我觉得总体经济放缓是大家应该接受的现实，因为一直保持两位数的高增长，人类历史上从未有过。而即便是6%-7%的GDP增速依然能让中国位列全球最好的市场之一。以下是我从长线思维的角度做出的一些思考，分享给在中国经济环境里面一起奋斗的各位。

放眼长期，思考用户价值与企业经营

在这样的宏观环境下，企业需要一个更稳健的心态，来面对自己的商业角色。冷静下来，少一些疯狂、不理性的决策，会让整个经济的效率逐渐提高。去思考长期的用户价值和企业经营，建立起可持续发展和增长的模型，重视为消费者提供长期价值（Lifetime Value)——以对消费者的洞察为起点，来重新设计产品，乃至重构整个商业模式，是当下这个以用户价值为中心的时代企业的首要任务。

在这一背景下，在效率提升方面，腾讯做了很多战略调整和部署。2018年9月，公司启动了新一轮整体战略升级和组织调整，助力产业与消费者形成更具开放性的新型连接生态，就是着眼未来进行的长期规划。具体到我所在的业务，从广告升级到广告营销服务这一年多，不仅是架构的整合，更是顺应时代变化和营销生态变化的战略升级。在这一进程中，客户服务、组织内部和与集团内各业务板块沟通这三大效率的提升，解决了重复造轮子、缺乏合力之类的问题，整合后的广告营销服务能够更好地发挥腾讯生态中资源整合的价值。

聚焦转化，驱动可持续经营

谈到业务，我认为当下有个不好的现象就是风口论。总有人在问下一个风口是什么，几乎不考虑长期的用户价值或企业的经营，这是不负责任的想法。风口这样的事情只会越来越少，越来越难。

这也是我希望分享的关于长线思维的第二点：企业不能只追求短期的获客，而是追求实实在在的转化——能让企业实现长期的和可持续经营的转化。

比如广告预算，过去企业习惯流量思维，考虑的是曝光度，但流量并不等于用户。在营销的场景中，需要关注的是在哪一个渠道或者哪一个触点满足了用户的需求，让用户留下来。我们应该是用长线的工具，在媒体下面进行高效的投放，在整个营销活动中需要透过“可视化”的工具进行跟踪和并能够对结果负责。总的来说，以用户价值为中心并没有脱离营销的本质，只是品牌和效果之间的界限已经被打破，我们必须为用户提供全触点的长期价值，并将其转化成为客户商业价值，驱动企业增长。

工具创新，挖掘长期价值

回到腾讯。我认为我们一直是互联网企业里面拥有长线思维的企业之一，坚持不做短期KPI的工作，坚持业界最低返点，因为我们不需要借助这类杠杆，不是做账面数字的冲刺。我们希望与合作伙伴一道，沉下心，看重每一个环节增加的价值，这对我们的速度和效率提出了更高的要求。

因此，为了帮助客户来挖掘长期价值，在营销范围里，我们提供了三类工具。第一类是“品”，是指品牌和品牌创新一类的工具；另外一类的工具“数”，即通过数据和洞察相对应产生增效；第三个工具我会称之为“效”，在营销中将效率与长效连接。

我想先从第三类工具“效”开始谈。微信，是如此独特的存在，也是腾讯生态的核心。它本身是属于连接层的工具，同时也是工作跟生活接入的载体。小程序的出现，是连接层上的巨大创新，从浅层来看是解决公众号功能受限的问题，更长远来看，它为用户提升了服务效率，解决了企业与用户的长效沟通。我们鼓励品牌把落地形式变成公众号小程序，也看到越来越多从大到小的品牌，做得非常好。比如，我早上出门时就会翻开肯德基的点餐小程序，定位在科技园下面，还没到天桥我就点餐，然后走过天桥下去20米后就能到店里取餐，同时还可以通过会员进行积分。小程序就是中国特色互联网时代里面的品牌官方商城，一方面能够切实提高消费者购物效率和与品牌互动的频次；另一方面，在整合后，用户在不同的媒体场景都能实现广告点击唤醒小程序，实现了微信与腾讯全平台的联动，这种线上线下的闭环形成，也有利于企业用户数字资产的积累与长期经营。可以说，以微信为主的腾讯生态，已成为

商业和营销的主战场。

第二类是“数”，虽然大数据是一个名词，但更应该将其理解为用户洞察。有效的大数据应该是有足够多的用户覆盖和处理，提供紧贴用户的洞察，实质上就是转化目标推荐和算法，让企业可以真正理解用户，作为获得长期用户价值的保障。

第一个“品”，我想放在最后谈。因为在这些工具里面，“品”相当于“灵魂”的部分，腾讯特别喜欢做有创新、有灵魂的东西。腾讯的一大核心优势就是我们拥有大量优质的内容IP，但我们不会只做IP Owner，而是在文化产业里，成为一家对创新和创造深刻理解的公司。我们对IP是有理解的，不只是浅层的触达，更是去深度挖掘品牌与IP之间的共鸣，赋予合作更丰富的内涵。比如，《风味人间》与家乐福的合作，是中国饮食文化与消费升级的一次结合，而MAC与王者荣耀的合作，则是跨界合作与女性洞察的融合，这些尝试都获得了很好的效果。我相信恰当的内容IP合作，是真正具有触动消费者灵魂的潜能的。

这些创新工具结合腾讯的巨大生态，使得我们有机会在不同的数字广告类型中，整合出一个“升级类”，它既能够提高品牌温度与展示，又能够实现长效连接。这是我们最主要的能力，串联起微信、QQ和其他的产品平台，形成一个多元的媒体。

长效连接，助力数字化升级

最后想谈一谈智慧零售。在我看来，这一全新的商业模式，是基于连接的长线思考。在小程序出现后，智慧零售是顺势而生，对用户而言，它带来了高效的数字消费服务。对企业而言，它帮助类似家乐福、优衣库这样的零售企业打破了实体零售的疆界。更深层的意义在于门店

的数字化，为零售企业首次真正建立起基于SKU的数字资产，而数字化资产最终或浅或深地作用于供应链，从而提高企业的经营效率，实现可持续的长期增长。

这一年来，智慧零售业务获得很多企业的认可，甚至有很多企业为此成立了专门的“CEO工程”，实施数字化改造。我相信智慧零售对零售企业而言，是积累现在的数字资产，为更远的未来做好准备。

中国依然是全球最富有潜力的市场，个别行业的周期性也终归会过去，我们对未来始终充满信心，也希望能与合作伙伴和客户一道，以长线思维应对当下和未来，实现美好连接，智慧增长。

林璟骅是腾讯集团副总裁，分管公司战略、腾讯广告、智慧零售。

“云+AI+5G”技术融合，政企智能升级正当时

新技术因变革而发生。当下 5G、人工智能和云计算等一系列技术纷至沓来，协同爆发的通用目的技术有其偶然性，更有其必然性。

日前，国务院发展研究中心正式发布了《中国云计算产业发展白皮书》，该白皮书指出，数字经济浪潮正势不可挡地席卷全球，以数字化、智能化转型为目标的新一轮产业革命已经开始。其中，在信息技术领域以物联网（IoT）、人工智能（AI）、第五代移动通信技术（5G）等为代表的新技术给人们的生产、生活带来全新的变革，成为推动社会发展的关键动能。

云计算与5G和人工智能是互相成就、彼此牵引的关系， 从功能上来看，如果将5G连接比作无处不在的空气，那云计算资源就相当于阳光，持续赋能，人工智能则如雨雾，广泛渗透。

云计算发展进入Cloud 2.0时代，突出表现在市场的主要需求从成本节约过渡到业务智能再造，在这个过程中，云计算技术本身已经不能完全满足行业客户诉求，5G、云计算和人工智能的“组合拳”被证明是数字化转型的下一步。

关乎产业革新，更关乎大国竞争

固步自封或大胆实践，新技术变革当前，企业不难解出这道选择题

的答案。时下大型政企行业主动探索新兴技术应用于行业的改造，新兴技术和传统行业并不是非此即彼的对立关系，历史上至少有过三次新技术的大规模集中实践，对应的分别是三次技术革命。

每一次技术变革的印记都被铭刻——英国机械师瓦特制成改良蒸汽机，美国人富尔顿制成第一艘汽船；美国人爱迪生发明电灯泡，德国人卡尔本茨设计出内燃机；而后原子能，电子计算机，徽电子技术，航天技术，分子生物学和遗传工程等领域取得重大突破，技术领先传导至经济领先，成就了不同国家话语权格局。

当前，我们正处在第四次技术革命的关口。有谚语云，“历史总是惊人地相似，很多影响历史轨迹的重要事件都具有相似性。”新技术的爆发恰似一种象征，重复着另一个分水岭的发轫。

近年来，在产业转型的过程中，我国各行业企业纷纷利用云计算、人工智能等新兴技术，提升企业生产效率、创新能力和资源利用率，带动发展模式变革，为最终实现数字化转型奠定了坚实基础。

《中国云计算产业发展白皮书》指出，现阶段，随着数字化转型的不断深入，云计算技术与政府和大型企业的业务不断融合，政府已经充分认识到云计算的价值，成为提升工作效率和服务水平的重要手段。

首先，政府和企业上云有利于更好地促进各类信息技术的普及应用，加快了软件、平台、网络等方面技术融合的步伐。其次，以云平台为基础，通过信息流带动技术流、资金流、人才流、物资流，可以有效整合优化设计、生产和市场资源，实现产业链上下游的高效对接与协同创新，重塑生产组织方式和创新机制。第三，政府和企业借助云上的软件应用和数据服务，能够更迅速、更便捷、更高效地提高服务和生产管理效率、优化业务流程，加速培育新产品、新模式、新业态。

因此我国政府部门近年来开始积极利用云计算技术提升工作效率和

服务水平。

例如，中国国土勘测规划院通过建设“国土调查云”，提高了我国国土监测监管部门的工作效率。云上集合了我国土地调查、基本农田、土地规划、遥感影像和自然保护区等海量数据，并提供信息实时查询、验证、服务，成为全国“一盘棋”的国土监测监管改革成果。

中国信息通信研究院技术与标准研究所所长何宝宏表示，5G、云计算和人工智能有一个共通点——以数据为核心。5G 是为了更好的传输数据，人工智能是为更好的分析数据，而云计算是为了更好的计算数据，三者都是未来数字经济的基础设施，必将会发挥更加重要的作用。

何宝宏认为，5G、云计算和人工智能等新技术有助于国家技术和产业升级，抢占国际竞争的制高点，这需要政策、管理、技术三管齐下，因为任何一个智能化改造都离不开政策的支持、内部管理机制的调整以及新技术的推广。“现在是中国智能化改造非常好的一个时机，我们刚刚迎来一波新的技术浪潮”，他肯定地表示。

云+AI+5G的溢出效应

新兴技术加速迭代，数字经济蓬勃发展，全球各主要国家都将云计算、5G 和人工智能等新兴技术视为承载各类数字化、智能化升级的核心基础设施，作为数字经济时代国际竞争和发展经济新动能的制高点，机遇和挑战并行。

云计算时代我国和行业领先技术的距离被无限拉近，在一些技术领域已经实现反超，但单丝不成线，独木不成林，仅靠单点技术无法实现全局胜利，技术融合才是超越之策，云 +AI+5G 形成溢出效应。

借由华为云提供的5G、云计算和人工智能等技术，天津生态城化

身智慧城市，实现了城市应急系统的智能化升级。大量传感器和监控设备依托于 5G 技术对关键场所安防设备情况进行即时监控，并将得到的信息上传到云平台供其上的人工智能应用进行智能分析。通过对信息的综合处理，监控中心能够第一时间发现各类隐患和险情，同时联动应急处理部门完成出警工作，最大限度地避免了火灾等险情发生时人为报警导致延误警情的问题。

在如上案例中，5G负责传输数据，云端汇集数据并计算，人工智能提供智能分析能力并返回决策信息，不仅节省人力，还可以为城市管理者提供丰富的分析、预测支持，甚至实现部分管理工作的自动化。

按照传统技术划分的范畴，5G属于通信技术，云计算归于IT，人工智能属于全新技术，在城市的智慧转型中，技术融合兼收并蓄。

单一技术打破行业壁垒的能力有限，反映在技术不断的更新迭代中，就是ICT趋于融合，人工智能则加速了这一过程，使得新技术融合能够产生叠加甚至倍增能力，从而将原本带有行业属性的技术溢出到千行百业。

当前，新一代信息技术正朝着深度融合的方向发展，某项技术的发展普及或推动另一项技术的突破，而若干项技术的组合还将会产生显著的溢出效应。其中，以“云+AI+5G”的组合最具代表性，三者彼此间紧密融合，并释放出巨大 能量。

同样的溢出效应还在其他地区和行业上演。山东移动、海尔、华为依靠5G和云计算在空调工厂中实现了机器设备故障的远程诊断、远程排除、远程代码修改、远程维修指导等操作。既节省了维护成本，也实现了专家的技能复制，解决了技术专家紧缺的难题。

大兴国际机场通过5G的全覆盖网络实现了登机口、行李转盘等机场服务信息以及出票、托运、登机等时间、状态信息的实时推送。而基

于人工智能的人脸识别技术，旅客只需依靠人脸就能够快速完成从购票、值机、托运、到安检、登机等各个出行流程……云+AI+5G的溢出效应具有普适性。

中国信息通信研究院明确名义，“云+AI+5G”是数字经济新时代的引擎。5G的可靠网络、云计算的海量算力、人工智能的应用智能正相互协同，深入到各行各业之中，创造出新的业务体验、新的行业应用以及新的产业布局。从数字政务到智慧城市，从工业自动控制到农业智慧管理，“云+AI+5G”的融合创新发展将打开千百行业的新发展空间，为政企转型和产业升级注入新的动力。

政企智能升级需要怎样的云力量？

《中国云计算产业发展白皮书》指出，未来我国政府和大型企业上云的数据和业务层次也将大大提升，不仅会在一般客户、供应商、员工等信息系统采用云架构，而且对数据安全要求较高的关键信息系统也将逐渐全面部署云计算技术，云计算将会在政府管理以及企业生产、经营中全面应用。

鉴于云计算承载的业务应用越来越重要，政府和大型企业用户对云计算技术的安全可信的要求会随之提升，特别是对运行着政府和企业的核心应用与数据的关键信息系统，安全可信的要求会更高，甚至需要包括芯片、IT基础设备以及生态系统等各环节全流程全部实现安全可信，才能保证国家和产业的安全稳定发展。因此，全栈安全可信的云计算平台必将成为政府和大型政企的主流 IT 基础设施。

作为底座，华为云为华为全栈全场景AI战略提供了强大的算力平台和更易用的开发平台，可以提供政企客户需要的多元算力，满足他们获

取更高效率和性价比的需求。芯、端、管、云的协同生态在政府、互联网、汽车制造、金融等行业实现了突破，已有300万企业用户与开发者在华为云进行云端开发。

华为云的能力得到了国际权威分析机构Frost & Sullivan的认可。《中国全栈AI市场研究报告》根据全栈AI能力对中国人工智能主流厂商进行了竞争力排名，华为凭借全球领先的 ICT 基础设施和智能终端提供商、人工智能基础研究、人才的培养持续投资以及打造全栈全场景 AI 解决方案和全球开放生态，综合排名第一。

华为云已上线180+个云服务，以及HCSO、HPC、物联网、游戏、金融等180+解决方案，发布了69个基于鲲鹏的云服务，以及43个基于昇腾的云服务，从底层构建自主可控的数字经济基础设施。通过“云+AI+5G”的技术融合，华为云为用户提供技术领先、稳定可靠、安全可信、开放创新的全栈智能云，助力政企客户加速拥抱智能时代。

“对于大型的政企客户来说，他们需要有实力的供应商来提供综合能力。第一，必须是开放的，让更多的企业组织个人参与进来。第二是共赢，每个企业承担的角色不一样，需要相互协作。云计算已经发展到了下半程，我们越来越关注云的智能化，原来是单点的关注，现在越来越多关注整体解决方案。大型企业更加关注云计算的集成、运营管理、安全和维护等。”中国信息通信研究院技术与标准研究所所长何宝宏说。

华为云诸多政企客户案例表明：推进云计算在企业、政务服务的应用，已经在城市管理和企业业务等领域创新了服务模式，未来必将最大限度地激发市场活力和社会创新力，加快推动经济社会高质量发展，实现“数字中国”的全面发展。

Spotlight 聚光灯

忠诚度经济

THE LOYALTY ECONOMY

刘筱薇 | 译 刘铮筝 | 校 钮键军 | 编辑

你低估客户了吗

ARE YOU UNDERVALUING YOUR CUSTOMERS?

罗伯·马奇（Rob Markey）| 文

> 是时候开始评估和管理客户价值了。

彼得·德鲁克（Peter Drucker）说，企业的真正目的是创造和留住客户。大多数管理者都明白这一点，但很少有人能做到。在持续的收入压力下，他们常常感到被逼到了绝境，为快速获取利润，他们不得不以牺牲产品质量、精简服务、收取高额费用或欺骗客户为代价。这种短期主义会损害客户忠诚度，降低客户为企业创造的价值。

情况不应该是这样。赢得客户忠诚绝对符合股东和管理层的利益。我的研究表明，忠诚度领先者——在净推荐值或满意度排名中三年以上都处于行业前列的公司——收入增长速度约为同行的2.5倍，未来十年内带来的股东回报是同行的2到5倍。然而，企业和投资者仍将季度收益置于客户关系之上，主要原因有三点：上市公司财务披露规则和公司会计惯例很少或根本不要求报告客户价值；大多数公司缺乏管理忠诚度所需的能力；传统组织结构将重要业务置于客户需求之上。

问题的根源可以追溯到19世纪90年代和现代财务会计的诞生，但在1970年米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）开创股东至上的时代后，问题愈加严重。弗里德曼认为，公司的存在是为了实现股东价值最大化，自此以后，公司不断完善履行这一承诺的复杂系统和实践。十年前，时

任多伦多大学罗特曼管理学院院长的罗杰·马丁（Roger Martin）推翻了这一理论。他拥护“客户资本主义的新时代”，认为把客户放在首位的公司能为股东创造更大价值。他并不是在反驳弗里德曼的基本论点，而是指出，弗里德曼理论的实际应用出了问题。对股东价值的盲目追求基本已演变为对投资者收益预期的管理。

几乎没有人按照马丁的设想采取行动。即便有领导者赞成他的观点，也难免会担心，优先考虑客户可能威胁短期收益，导致投资者退出。此外，和马丁设想相匹配的技术、运营技能和绩效评估系统充其量是刚刚起步。十年前，这样的战略往往被视为风险颇高的提议。当时时机还不成熟。

但现在，缺失的部分正得到完善：新的会计工具和技术出现了；公司组织工作的方式发生根本转变；也许最重要的是，至少有一些投资者认识到，客户是公司价值的最终来源。CEO也开始认同这一观点。2019年8月，代表众多美国巨头公司的商业圆桌会议（Business Roundtable）就企业宗旨发表声明，本组织成员将交付客户价值和创造股东价值放在同等重要的位置上。

在过去的30多年里，通过与多个行业的数百家公司合作，我找到了忠诚度领先公司取得卓越成绩所采用的四大策略。这些领先者创建了客户价值评估系统并投资必要的使能技术（enabling technology），运用设计思维建立客户忠诚度，围绕客户需求组织业务，并让组织和利益相关者——员工、董事会成员、投资者——参与到转型中来。在我们解读每个战略之前，先仔细研究一下客户价值。

核心观点

问题

领导者认识到，公司管理应以实现客群价值最大化为目的，但迫于盈利压力，他们往往会为了削减成本，采取损害客户利益的措施。

方法

明智的公司使用新的营销指标、模型和技术来增加有盈利能力的客户人数，提高客户保留率，在最大程度上提升购买次数。

新标准

考虑到客户价值的重要性，领导者应该像对其他关键资产一样，对其进行严格跟踪管理。他们还必须确保对客户价值的报告能够支持投资者做出明智判断。

报告客户价值

“客户价值”有多个定义，我用这个词指代公司客群的终身价值总和。增加客户价值的方式包括获得更多客户，从现有客户处争取更多业务，更长时间地保留客户，通过数字技术革新让客户体验更简单（而且交付成本更低）等等。亚马逊的杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）、好市多（Costco）的吉姆·辛内加尔（Jim Sinegal）、Vanguard集团的杰克·布伦南（Jack Brennan）等领导者富有远见，以客户为中心，他们很早就明白将客户价值视为一种资产（而非追求短期利润或季度收益）的重要性，而在这一过程中，他们在忠诚度方面成了领先者。值得注意的是，忠诚度领先公司虽然数量极少，却能够抵抗股东的压力，或者完全避开

这种压力，因为这些公司由创始人领导、归客户所有或不公开发行股票。

公司可能以多种方式破坏客户价值：为增加收入，企业软件公司有时会向企业客户收取变更费用，将总拥有成本提高到最初报价的三倍。为降低人工成本，呼叫中心通常会给予客服代表奖励，最大限度减少呼叫处理时间。为降低运营成本，连锁餐厅有时会用冷冻和预煮食材代替新鲜和定做食物。这种策略产生的利润可能在损益表上看起来好看，甚至可能带动短期的收益增长，但也会吓跑潜在客户，加速客户倒戈，公司将难以阻止以客户为中心的竞争对手挖走客户。

考虑到客户价值的重要性，领导者应该像对其他关键资产（如建筑物、机械、库存和有价证券）一样，对其进行严格跟踪管理。领导者还应在季度和年度收益报告中以统一格式披露这些信息，方便投资者做出明智判断并将结果与业内同行做比较。但大多数公司错误地认为，评估客户价值太难或成本太高，仍继续依赖于数百年以来强调实物和金融资产的会计惯例。但损益表和资产负债表都不能让人看清公司客户的价值。

然而，随着投资者逐渐意识到客户价值的重要性，现在许多处在成长期的公司在准备IPO时都明确让投资者将注意力转向公司增加的客群价值，尽管这些公司基本上都因专注于获取客户而无法盈利。我在贝恩（Bain）的团队查看了309家准备在2018年公开发行股票的公司的SEC S-1登记文件。其中近1/4文件使用了非GAAP的指标，如活跃客户数、新客获取数、客户购买次数以及新客群组产生的收入。

好市多、AMC娱乐控股公司、Humana和美国运通（American Express）等上市公司对各种客户价值指标的报告越来越多。包括Verizon、AT&T和T-Mobile在内的大多数电信公司也是如此。公用事业

公司E.ON每年都在财务审计报告中汇报客户人数。该公司2018年年报显示，英国客户减少20万人，德国客户增加10万人，其他地区持平。“作为一家以客户为中心的公司，”E.ON指出，“我们认为，获取新客户和保留现有客户的能力，对我们的成功至关重要。”E.ON于2013年开始跟踪忠诚度指标，并披露自己相对于竞争对手的表现。保险业巨头安联保险公司（Allianz）甚至更早前就采取了这一做法。

这只是个开始，但由于没有客户价值报告的标准或要求，投资者仍然缺乏全局观。少数提供客户价值信息的公司自行决定披露哪些数据。公司甚至可能会以不同方式计算客户指标或将指标微调，从而展现出自己想要的表象，或只要在指标和自身期望不一致时就不再报告了。

除非制定财务会计准则的机构出台新规，要求对客户关系健康度进行可靠、可审核的披露，我们才能真正进入客户资本主义时代。这一直是会计界极具争议的话题。多年来，美国财务会计准则委员会、国际会计准则委员会等机构试图改进对无形资产的报告，其中包括客户价值，但遇到多方面挑战，比如估值方法、行业惯例差异和合规成本。

我提议，用简单明了的披露方式来简化公司的会计工作，并让投资者承担估值的重任。

投资者需要知道什么

在等待明确标准和规则出台的同时，企业应发挥表率作用，发布业绩时披露在增加客户价值方面取得的进展，并保证信息的可靠性和一致性。只有这样，投资者才能对这方面投资给予系统性奖励。在大多数情况下，只要披露三个可审核的新指标就足够了:

- 报告期内获取新客总数及报告期结束时仍保留的净新客总数

• 现有（或终身）活跃客户的人数（现有客户指一年或更长时间的客户；活跃客户在过去一年中有过一次购买记录）

• 每个新客户和现有客户产生的收入

仅依据这些指标，投资者就可很容易估算出一家公司持续变化的客户资产价值。（详见边栏“投资者对客户价值的看法”）

收集数据应该不难，几乎所有公司都在跟踪这些指标了。计算客户

价值的方法在提供订阅服务的公司（例如零售银行、有线电视公司和软件即服务提供商）和提供非订阅服务的公司（例如杂货店或零件供应商）之间略有不同，但基本原理相同。订阅服务公司的客户还有非必需性消费，因此对他们的价值评估还需要一个额外指标：新客户和现有客户在报告期内的订单数量。

为帮助投资者进行更精细化的估值，公司可以披露获取和服务不同客户细分的成本，并按群组提供客户人数和产生收入的明细。同样，披露前20%客户相对于其余80%客户的购买次数和保留率，将大大提升投资者对公司客群价值进行评估的能力。很多公司可能觉得这些是独家/保密数据，但我认为，这对公司估值极为重要，所以投资者应获得这些数据。［关于客户群组的更多信息，详见丹尼尔·麦卡锡（Daniel McCarthy）和彼得·费德（Peter Fader）的文章《如何通过客户分析来为公司估值》（“How to Value a Company by Analysis its Customers”）］。

投资者在评估客户忠诚度时，也可以使用净推荐值和客户满意度分数等定性指标。公司应让独立第三方提供此类指标，要求其公布评估方法并保持格式一致。除此之外，公司应提供可审核的证据，证明所使用指标准确无误，且能与其他公司报告的指标进行比较。

客户价值管理

数据披露是实现以客户价值为中心的必要步骤，但是报告结果是怎么产生的呢？现在，我们来看看公司内部为实现客户价值的持续增长而采用的四种策略。

1.开发可靠的客户价值管理流程和工具。为吸引员工参与转型并说

服投资者进行必要投资，领导者必须先清楚知道“奖金”的数额：当前客群的终身总价值，以及客户忠诚度提升后可能带来的财务价值。新的会计工具和技术出现后，管理者可以创建客户价值的模型，并定期报告结果。（提供工具通常是金融组织的责任。）

举例来说，为提高新客户的忠诚度和盈利率，管理者须定期汇报各新客户群组的表现。各群组中获得新客户的成本是多少？有多少客户比较活跃？他们的购买频率是多少？为他们服务的成本是多少？每位客户产生的收入是多少？通过比较不同群组的表现，管理者可以实时监控终身价值的变化。

管理者还可以通过分析法和报告，跟踪产品、定价、客户政策、流程、促销和服务在一段时间内对各群组表现的影响，比如用时间序列分析法监控特定项目（如某定制服务）的目标客群，确定该体验对客户终身价值的影响。运营指标（如放弃呼叫的数量或数字自助服务体验的首次成功率）可以结合定性数据（如客户反馈的分数和意见）来加深对群组的认知。

当然，这只是表面动作，但也说明管理者可通过这种可靠的分析法和报告来争夺忠诚客户。

2.将设计思维与赢得忠诚的技术相结合。如果公司预知并满足了客户基本（往往是未表达的）需求，就能赢得客户忠诚。做到这一点取决于两种能力：设计思维和对尖端技术的审慎应用。

设计思维就是用客户的眼睛看世界，通过直接观察来学习。管理者、一线员工，甚至C级高管都应该参与到探索和设计过程中来。设计思维与持续的客户反馈相结合，帮助产品小组开发高度个性化的产品和服务，并为忠诚驱动型销售和营销工作提供信息。你可以对信息进行定

制和定向发送，从而在适当的时间以适当的方式，将适当的产品和服务提供给适当的客户。你的目的已经不是简单地诱导客户消费，而是有效改善其生活，进而帮助公司赢得客户信任和维持经营。

数据、分析法和AI能力是构成“以人为中心”设计理念的关键所在。试想保险公司可如何利用AI技术丰富互动服务体验。假设一位名叫玛丽的顾客打电话来询问与近期索赔事件相关的问题。经过AI技术强化的线路系统甚至可在她与人工客服代表沟通前，就根据她的档案数据、近期电话和网络互动以及近期购物记录预测出她的需求。之后，系统可利用这些背景信息，为玛丽接通互动风格和技术专长都最适合帮她解决当前问题的客服，而不是简单将她推给下一位客服。电话接通后，AI驱动的辅导系统会分析玛丽在通话过程中的语调和语速，然后向客服提供实时辅导来改善玛丽的体验。辅导系统专注于帮助客户更快地找到能够切实帮助其解决问题的正确人选，而非为了削减成本，试图阻止客户与真人通话。

这种智能个性化的应用与日俱增，种类也越来越多，其中最成功的案例无不侧重于利用技术来提升客户体验并降低公司交付成本。从21世纪初开始，亚马逊、奈飞（Netflix）和谷歌等公司就已带我们一窥未来生活。今天我们面对的问题是如何才能最有效地利用数据和技术方面的投资，而非是否要进行这些投资。不像天生数字企业，大公司往往会面临复杂的IT遗留系统和数据挑战，但另一方面也有明显优势：这些公司通常拥有用几十年时间建立起来的庞大客户数据库以及充分利用数据库的资源，包括可同时开展很多加速创新的客户实验。

3.围绕客户需求建立组织结构。除非公司欣然接受新运营模式，也就是下放决策权给一线员工、减少不同职能团队之间的摩擦，并让组织

以客户为中心，否则大量客户价值数据和设计思维实践依然被封存在孤岛中。

从20世纪初以来，大公司就开始使用基于职能和产品特长以及问责的运营模式。财务、法律、市场营销、销售、运营、合规和其他职能部门或产品团队构成了公司矩阵的“强大武器”，基本上承担着控制资源分配、目标设定和决策活动的重任。这种结构有助于明确问责、专业和效率所属部门，而所有这些都是提高业绩竞争力的关键。但这个模型为孤岛的形成创造了条件——每个孤岛都各自为政，追求在最大程度上提高自身绩效。即便职能目标或多或少能保持一致，但是内群体偏见（in-group bias，即偏袒自己所在团队，用怀疑眼光看待其他团队的倾向）也会导致孤岛之间，甚至是来自不同孤岛的成员所组成的新团队内部爆发冲突。

某大型物流公司就遭遇了这一问题。这家公司试图以跨职能协作方式来处理运输损坏问题，却因不同职能团队之间无法达成一致、合作不畅而惨遭滑铁卢。运输损坏给公司造成了巨大成本损失，可能也是客户最大的困扰。问题看似简单：公司卡车中大而重的包裹经常压碎较小的包裹。但销售部为达到甚至超越其绩效目标，继续接收大包裹订单或对这类订单收取更高费用。运输部出于对成本目标的考虑，拒绝为大件制定单独的处理流程。客服部为了最大限度地降低接听索赔电话的巨大时间成本，提高了客户联系销售代表进行投诉的难度。风险经理为尽量减少支出，拒绝受理大多数索赔申请并减小已接受申请的赔偿额度。每个部门都积极管理自己的指标，并取得不俗成绩：运输成本保持稳定，收入增长，电话中心成本稳定，损失赔偿金额减少。每个职能团队都在庆祝自己的胜利，客户似乎是唯一的输家。

现在有些公司不再努力消除或忽视内群体偏见，而是将对策变成围

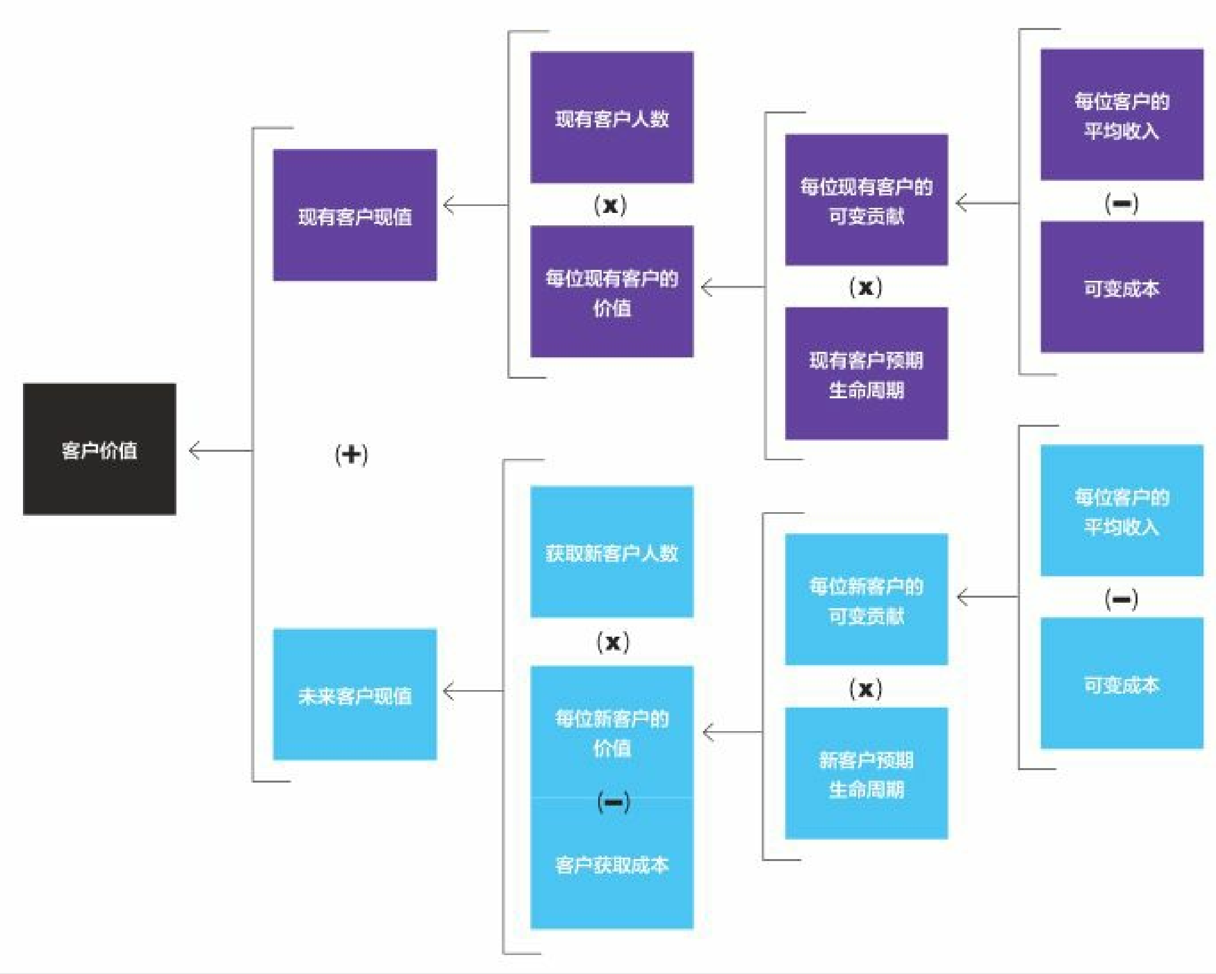
绕具体客户需求来协调跨职能团队的工作，从而让客户受益。虽然团队成员来自不同的职能部门，但他们完全效忠于跨职能协作团队，掌握决策权的同时对结果负责。诸如Warby Parker、Stitch Fix等多家天生数字公司都是围绕团队来建立组织结构，而对这些团队所做“产品”的最佳描述应该是客户体验，包括一些试用计划，比如将备选镜框或个性化服装送到客户家中供其挑选。试用计划不强制客户购买产品，且保证轻松退货。团队由交付客户体验所需的多个专业代表组成，如来自IT、市场、订单履行和财务的人员，而且每个团队只负责满足某个明确需求。不论团队成员是什么职能背景出身，都将满足客户需求视为自己的首要目标，公司则基于他们对团队业绩的贡献来评估并表彰他们个人的表现。

如今，传统企业也纷纷效仿这种做法。以保险公司兼银行USAA为例。过去USAA一直将旗下多种产品分配给不同产品小组来管理。举例来说，若某客户购买了汽车，就会有一个小组帮助该客户办理融资，同时另一小组会帮助客户投保。这一流程虽然有效，但USAA的领导者认为公司还可以做得更好。USAA学习天生数字企业，以客户为中心建立组织结构，从不同产品线和职能团队抽调员工，组成了能全面满足客户需求的团队。在服务有意购车的客户时，团队会提供无缝购车体验，陪伴客户挑选最佳车型、协商购车条件、办理购车贷款和车险。在公司眼中，基于客户需求的目标应与产品以及运营目标一致，而评估业务是否成功的关键指标是客户满意度、忠诚度和产品销量等。

投资者对客户价值的看法

公司的客群价值等于现有客户价值与未来客户价值的总和。事

实上，现在有些投资者已会将客户价值因素，连同自己对于未来竞争和监管环境的假设和预测，整合到传统估值模型之中。关于客户价值计算方法的互动视频讲解，请访问bain.com/customer-value。



（返回原文阅读）

如果团队的组建原则是以客户为中心，就会改变过去受困于孤岛的员工对彼此职能和产品专长互不了解的情况，而这些专业知识还可能成为激发创新和竞争力的强力催化剂，尤其是在拥有巨型数据库和相应数据挖掘能力的情况下。

围绕客户需求进行重组，要求组织改革现有结构及决策路径。敏捷

工作方式可明显加快团队流程，但领导者必须接受这一事实：要实现敏捷，就必须放弃自上而下的决策模式，将决策权下放给离客户最近的前线员工。墨守成规的领导者可能会感到不适，因为敏捷方法要求做实验，难以看到结果甚至遭遇失败。此外，他们也不愿放弃一些控制权。但这种改变势在必行。以目前转型速度判断，我估计在未来20年里，会有更多公司选择围绕客户需求而非传统职能模型建立自己的组织结构。

4.忠诚领导力。在任何重大组织变革中，领导者都有责任阐述鼓舞人心的愿景，确定方针路线，让每位员工都参与到建设未来的工作中去。领导者必须做的第一件事是让每个人都参与进来。解释为何要重视客户价值很容易：注重客户忠诚度的公司可显著改善客户的生活，继而吸引客户不断回购并向朋友推荐该公司。员工则会因看到客户生活变得更美好而感到满足，并因此燃起对工作的热情。别忘了，在净推荐值或客户满意度排名上处于行业领先地位的公司，业绩也非常突出，收入增长和股东回报远远超过同行。不追求客户价值的公司十分有可能被重视客户价值的公司淘汰出局。

忠诚领导力要求持之以恒地保持对客户的关注，这就要求将决策权下放，但并不意味着对领导力的关注已经不需要或不必要。以澳大利亚电信公司Telstra为例。公司CEO戴维·索迪（David Thodey）意识到，提供更好的客户体验是实现和保持增长的必要条件。于是他为公司及员工构建了清晰的愿景：Telstra要在客户支持率的指标之一净推荐值方面，成为所在行业的领先者。他宣称，自己的首要任务是服务好客户。为表明决心，他规定每次召开业务部门评审会时，第一件事就是讨论在赢得客户支持方面的进展。他定期给客户打电话，坚决要求自己的领导团队花时间开站会，探讨如何为提供良好的客户体验清除障碍。他常常以牺

牲短期经营业绩为代价，支持有利于提升客户体验的政策和定价。

没有Telstra投资者的支持，索迪不可能做到上述事情。从上任第一天开始，他就努力让投资者看到公司为巩固客户关系付出的努力，也因此赢得他们的支持。在他领导Telstra的六年间，公司在每一款重要产品，每一个客户细分、服务流程以及与客户的触点上，客户忠诚度都得到提升。Telstra利润丰厚的移动业务市场份额提升10个百分点，公司股价上涨了70%多。但索迪离开后不久，客户不再出现在Telstra战略的显要位置，竞争压力迫使公司专注于改进成本管理，而不是继续在赢得客户信任的项目上投入更多资金。2015 年，索迪退休后，Telstra在行业忠诚度排名榜上下滑到了中游。

Telstra的经验说明，忠诚领导力要求持续关注组织中所有员工的行动，必须改变决策标准、支持政策变革以及为赢得客户的忠诚而庆祝。这意味着公司会致力于为客户服务并且给员工信心——忠诚战略并非空洞的承诺。

忠诚领导力还要求进行向上和向外管理。高层管理者必须向董事会成员和投资者游说忠诚战略和评估进展的方法，争取他们的长期支持。这在客户价值转型初期尤为重要，因为管理层可能做出压低短期收益的决策，如投资技术。领导者需要向投资者和董事会成员证明，这类决策在未来会带来更大回报，比如客户获取率或保留率提升，收入增长，服务成本下降或其他方面客户价值的提升。

人们很容易将公司的短期主义倾向归咎于股东压力以及对季度财务报告的偏倚。但如果管理者不能让投资者认识到公司创造的客户价值，或者选择快速盈利，而非为长期客户忠诚度而投资，他们本身也难辞其咎。有几家由创始人领导的标杆企业数十年如一日地坚持追求客户价

值，一些独立上市公司也在这样做。这些公司给股东带来超高增长率、利润率和回报。

客户价值可驱动利润增长，这一点已得到证实，因此任何忽视客户价值的领导者都是不负责任的领导者。董事会和股东应要求公司提升客户价值，支持必要的投资，并推动实施能够披露这些投资回报的新会计准则。所有利益相关者都会受益：客户将体验到令自身生活更方便丰富、有乐趣的产品和服务；员工会因客户的生活品质升级而获益。管理层和投资者会看到利润和股东价值增长。社会将受益于创新和投资带来的经济增长。有了透明且可靠的信息披露，投资者和管理团队能够击中短期主义的要害，将经营目标定为追求可持续价值。

罗伯·马奇是贝恩公司合伙人兼董事，也是贝恩全球客户战略和营销实务的创始人。他是《终极问题2.0》（The Ultimate Question 2.0）的合著者，也是Net Promoter System播客的主持人。他常驻纽约。

用客户分析为公司估值

HOW TO VALUE A COMPANY BY ANALYZING ITS CUSTOMERS

丹尼尔·麦卡锡（Daniel McCarthy ）
彼得·法德（Peter Fader ） | 文

服装零售商Revolve集团于2019年6月进行了IPO，但在之前几周，投资者都为如何算出一个合理估值而发愁。最近几家公司的IPO——其中以网约车公司优步（Uber）和Lyft的IPO最为引人瞩目——表

现都令人失望。由于股市低迷，Revolve将IPO时间推迟了数月。尽管出师不利，但是公司IPO还是攀升到了12亿美元的高价，并在第一个交易日就暴涨了89%，成为2019年上市首日表现最好的公司之一。股价飙升令Revolve的估值大约达到了过去12个月收益的4.5倍，而且是服装零售业同行市值的5倍，几乎是技术公司才能达到的市值。究竟发生了什么事？为什么投资者当初竟看不出Revolve是家实力这么强大的公司？

Revolve的估值溢价并非出于侥幸，而是因为确定IPO价格的承销商没有充分意识到公司强大的基本面。这种强大与收入增长关系不大，更多关乎于客户单位经济效益：简单来说，Revolve不仅在盈利的前提下获得了客户，还将客户留住了很多年。这意味着公司的长期盈利潜力，比根据此前收入增长推算出来的盈利能力更大。

Revolve的IPO成功反映出向客户驱动型投资方法转型的趋势。我们的研究也在推广这种用客户指标来评估公司潜在价值的做法，即所谓的“基于客户的企业价值评估”（customer-based corporate valuation，简称CBCV）。CBCV正带领一场富有意义的变革——从“不惜一切代价追求增长”这种普遍但又危险的思维模式，转变为对于收入持久性和单位经济效益的追求，从而让新的忠诚经济有更精准的指标、可靠性和诊断价值。

在本文中，我们会解释高管和投资者如何运用CBCV原则来更好地理解和评估公司的价值。不论对收入来源是可预测的、订阅模式驱动的公司（例如奈飞和Verizon），还是客群活跃且不定时随机下单的公司（例如优步和沃尔玛），CBCV的方法都适用。我们还讨论了公司该如何通过向投资者提供更多正确客户数据而获益，以及投资者应如何避免被虚荣指标（vanity metrics）愚弄——这些指标看似能有效反映客户行为，但其实并没有想象中那么有用。

更准确的收入预测法

CBCV适用的条件很简单。多数传统财务估价方法都借助季度财务来预测数据，尤其是收入预测，但CBCV强调每一分收入都来自购买商品的客户，所以选择用基本会计准则进行自下而上，而非自上而下的收益预测。尽管这种做法似乎与传统框架大相径庭，但事实并非如此：CBCV只不过更加关注客户个体行为如何推动收入增长。

部署CBCV需要哪些工具?除了常用的财务报表数据之外，我们还需要两大工具：一是客户行为模型（我们称之为客户导向型模型），二是输入模型的客户数据。客户导向型模型由四个相互关联的子模型构成。这些控制公司每一位客户行为模式的子模型包括：

1.客户获取模型，用于预测新客户流量

2.客户保留模型，用于预测客户保持活跃的时间

3.购买模型，用于预测客户与公司的交易频次

4.购物篮系数模型，用于预测顾客每次购物的支出

将这些模型整合在一起后，我们就可以了解到公司每位客户的关键行为——何时可获得哪些客户，在一段时间内他们会产生多少支出等。将所有客户的预计支出加起来，就得到了季度收入预测。综合利用这些模型，我们就可更精确地估算出未来的收入流，进而更准确地估算出公司的真正价值。

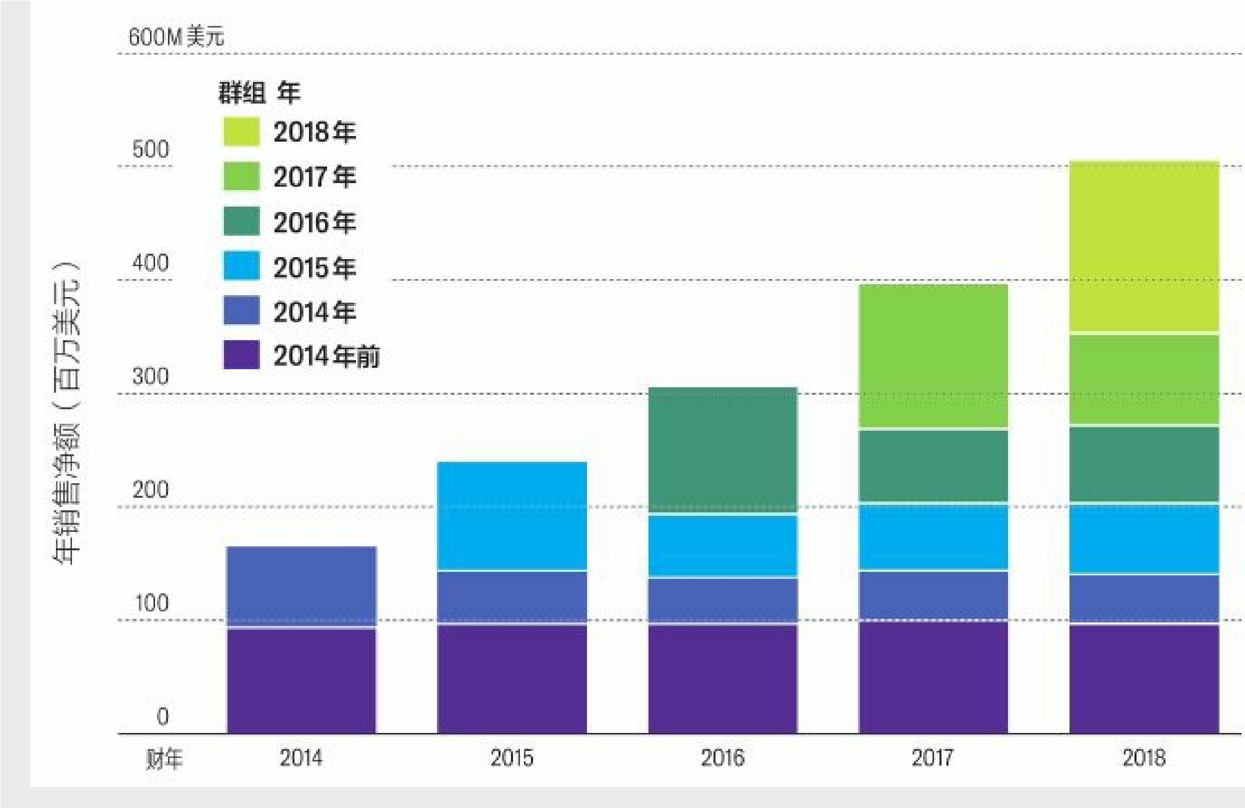
这一基础模型适用于所有行业的公司，不过具体应用取决于个体公司的商业模式，尤其要确定该公司是否基于订阅模式。对健身房或电信公司这种提供订阅服务的公司来说，管理者通常都知道客户每个月的支出，而且能够直接观察到客户的流失，因为客户会直接跟他们取消合同

并且注销账户。这会简化客户保留和购买子模型的搭建流程。

然而，大多数公司提供的是非订阅服务，客户购买行为随机且流失率无法感知。举例来说，如果你有亚马逊账户，但决定不再从该公司购物，那么不论是不是亚马逊的人，都很难立刻意识到这一决定。市场营销人员将这种现象称为潜在流失（latent attrition）。洞察潜在流失要用到更复杂的子模型，但是营销人员已开发出了极富成效的预测方法。

C3：新的企业价值评估工具

客户群组图表很直观：总收入、按期间划分、按客户获取群组划分。C3的记录形式可能不尽相同，但正越来越多出现在企业公开文件中，为投资者提供了评估公司真实价值的强大工具。以下C3实例来自Revolve服装公司2019年的SEC文件。



窥见黑盒内部

新预测方法貌似高深，但操作起来相对简单，而且可根据具体商业情景进行适度完善与拓展。

现在我们通过具体案例来对收入预测的“黑盒”一窥究竟。假设你创建了一家发展迅速且基于订阅模式的年轻半成品净菜公司。前四个月的运营期内，公司分别创造了1000美元、2500美元、4500美元和7000美元的总收入。你想了解以上收入对于未来收入和企业整体生存能力有什么意义。首先你要做的是，预测第五个月的收入。

假设活跃客户每月为半成品净菜服务支付100美元的固定费用，而公司在前四个月运营期中分别获得了10名、20名、30名和40名客户（共计100名客户）。公司获取的客户中，有一半人会在第一个月之后流

失；只要客户在第一个月未流失，就会留下来。

预测第五个月收入的第一步是，计算留下来的客户将产生多少收入。如果流失率一直都维持在50%，那么前四个月中获取的100名客户中，一半人，或者说50人会在第五个月留下来。因此，在第五个月的收入中，留下的客户会产生5000 美元（50×100美元）的收入。下一步是，预测新客户可贡献多少收入。假设客户获取率不变，预计你会新增50位客户，也就意味着5000美元的收入。把这两个预测值加起来，你会得出每月总收入为一万美元。

CBCV方法让收入数字不再存在理论层面上。相反，收入会随一组行为驱动因素的变化而改变。在本例中，驱动因素包括获取客户总人数、客户保留动态和每用户平均收入（ARPU）。这个框架让收入更容易预测，并能起到诊断作用，帮助管理者和投资者了解价值创造的来源（以及当结果与预期不符时，应问哪些问题）。

当然，像上述半成品净菜公司所使用的这种简单模型和模式，很少出现在其他公司中。我们举这个例子是为了阐述CBCV方法的基本原理，因为你自然而然会在这一基础上拓展。比如，假设你的公司采用分级定价策略（也提供另一方案，每月净菜供应量翻倍，收费189美元），所以你需要不定时记录ARPU变量。如果公司允许客户不选择配送服务或随机购买，那么你必须跟踪下单频率和每笔订单平均费用。如果公司放弃订购套餐模式，改用点菜模式，你就要用能够预测客户下单频率的模型。这些扩展因素虽然增加了模型的复杂性，但整合这些因素的过程与前例并无不同。如果你想要将期限延长到第五个月之后，可重复计算流程，算出更长期限内的收入，从而完成对长期收入的预测。这个预测结果对正确估算企业价值至关重要。

如何在复杂情境下使用CBCV？深入讨论详见我们的学术论文《用

公开披露的客户数据来评估基于订阅模式的企业》（“Valuing Subscription-Based Businesses Using Publicly Disclosed Customer Data”，《市场营销杂志》，2016年10月）和《对上市非合同制公司进行基于客户的企业估值》（“Customer-Based Corporate Valuation for Publicly Traded Non-Contractual Firms”，《市场营销研究杂志》，2018年3月）。

全面洞悉客户

通过CBCV获得的洞见有多全面，取决于分析师能够获得多少公司内部数据。企业高管能看到所有客户数据。负责评估收购目标的私募基金投资者通常可以访问交易数据和客户关系管理系统（CRM）数据。

对于订阅型公司来说，这些数据包括合同期限、定期付款和明确的客户流失数据；对于非订阅型公司来说，这些数据包括每次购买产品的时间和件数。如果分析师可以访问其他客户行为、人口统计学、营销接触点和服务交互等方面的数据，就能进一步丰富CBCV分析的内容。

对于对冲基金经理、华尔街分析师、监管机构等外部人士和机构来说，详细的客户数据不可能定期获得。但他们可访问公司的客户群组图表（customer cohort chart，简称C3）。C3通过获取客户群组来跟踪收入变化，并显示不同年龄群组的客户总支出。（具体案例详见边栏“C3：新的企业价值评估工具“）很多大型知名企业（包括订阅和非订阅型公司）已开始披露C3数据，其中包括Slack Technologies、Dropbox、Lyft和奢侈品购物平台RealReal和Farfetch。公司的C3、活跃客户人数和订单总数数据，足够支持投资者充分理解客户行为。

如果公司不能或不愿意公布C3，投资者应迫使其披露四个关键指标数据：活跃客户人数（总数以及与公司交易超过12个月的长期客户占比）、近期获取客户总数、收入（总数以及长期客户产生的收入占比）和订单数量（总数以及长期客户订单数占比）。

虽然我们强烈建议公司披露更多信息，但只要从过往文件中获得三到四年时间内的数据，就足以支持CBCV模型的应用，以及对公司客群整体健康状况的评估——虽然未来收入的不确定性会更大一些。

透明化趋势

目前很少有公司向外部人员披露使用CBCV所需的全部数据，其中原因有很多。首先，披露客户指标属于自愿行为，几乎不存在迫使企业提供这些信息的压力。其次，对于哪些客户指标提供的信息最有用以及

如何计算并且报告这些指标，业界几乎没有共识。最后，政策制定者和监管机构基本上对这些问题保持缄默，任由企业自行决定是否披露客户信息。

遗憾的是，高管在信息披露问题上往往抱着“少即是多”的心态。无论数据的聚合程度如何，高管都担心披露额外信息会令自己在竞争中处于劣势，或可能面临诉讼或监管审查的风险。成功的公司担心，若披露的指标开始显示不利于自己的信息，投资者会作何反应。一般只有营销部门才会进行客户层面的预测，财务和相关职能部门的管理者不习惯在预测收入时将客户行为纳入考量，反而更愿意使用传统方法。

在缺乏投资者压力和监管标准的情况下，企业可随意选择披露哪些指标，从而给投资界描绘一个过度理想化的未来。这些指标往往基于错误的假设和制定方法，所以定义都不准确。

以Peloton为例，该公司销售高端家庭健身器材，以及流媒体视频健身课程的月度订阅计划。Peloton在2019年8月提交上市前的S-1文件时，选择披露每位订户的客户终身价值（CLV），声称最近一个财年的CLV为3593美元。值得赞赏的是，Peloton还披露了用于计算这一CLV的基本公式，但公式本身有太多瑕疵。最明显的问题是，Peloton的公式没有考虑货币的时间价值，只是在不做折现处理的情况下增加了超过13年的未来现金流。即便按照较低的折现率计算，CLV也会因此减少50%以上——这个降幅会对客群健康产生重要影响。随着越来越多公司主动披露客户指标，分析师必须对可能有误导性或弄虚作假的审核数据保持警惕。

尽管Peloton指标远非完美，但代表着向客户信息透明化转变的可喜趋势，并将惠及股东、公司和客户。股东在评估潜在投资机会时，会越来越多依赖客户数据，因为更多人在网上消费，而同店销售额等传统实

体店指标的实用性正在下降。高管可使用客户数据来论证为何要投资能够创造长期价值的投资项目，并向股东说明这些投资对CLV和其他长期指标的影响。客户将被视为价值有待长期提升的战略资产。现在股东因为缺乏评估长期客户盈利能力所需的信息，所以会敦促企业完成短期绩效指标，但新趋势反映了可喜的心态变化。

在CBCV改革尚未蔚然成风前，以上论述对你来说有何意义？如果你是投资者，请不要忽视与客户相关的指标——这些指标或许就隐匿在财务报告中，你必须积极找出来。如果你需要的数据没有被披露，那么你应主动索要或寻找可有效代替这些数据的资源。关注单位经济效益的话，你很有可能发现可利用的机会。

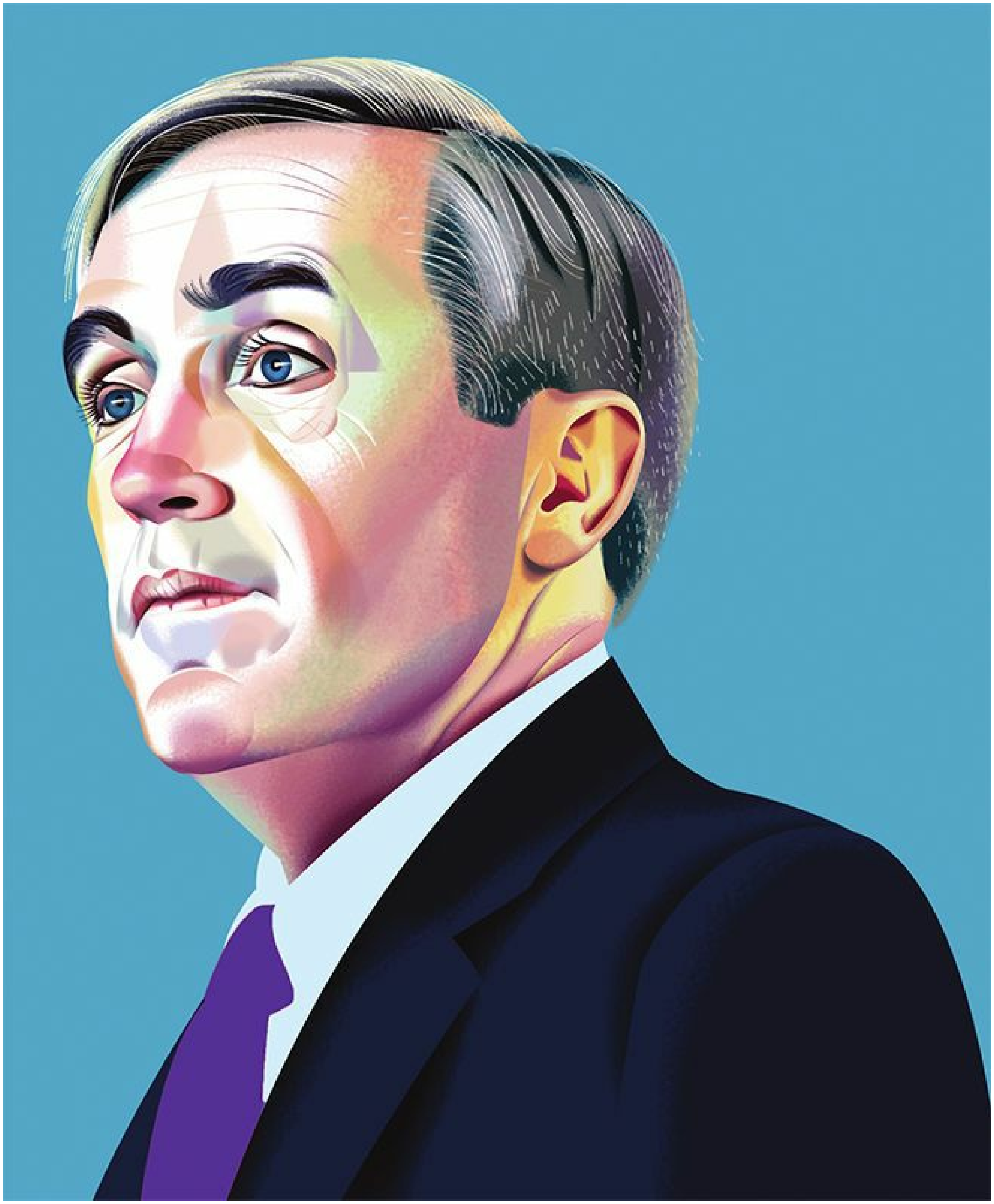
如果你是尚未披露客户指标的高管，那么开始想想吧，如果必须披露这些指标，公司会暴露什么问题。如果你们的客户指标数据并不尽如人意，那么现在就是你在私底下重新关注并改善客群健康的绝佳机会。也许过不了多久，市场参与者就会要求你披露数据了。

丹尼尔·麦卡锡是埃默里大学戈伊祖埃塔商学院市场营销学助理教授，也是基于客户的企业估值解决方案提供商Theta Equity Partners联合创始人。彼得·费德是宾夕法尼亚大学沃顿商学院市场营销学教授、《以客户为中心手册》（Customer Centricity Playbook）一书的合著者，也是Theta Equity Partners联合创始人。

Vangurad集团名誉董事长杰克·布伦南：

“过一段时间，
市场将需要这些信息“

“ OVER TIME, THE MARKET WILL DEMAND THIS INFORMATION”



共同基金公司Vanguard以推出低成本指数基金而闻名，经常出现在拥有最忠诚客户的组织榜单上——这并非偶然。1996年至2008

年，杰克·布伦南（Jack Brennan）担任 Vanguard的CEO，并在任职期间一直强调他的良性循环理念：吸引忠诚客户长期支持公司，同时依靠在老客户中形成的口碑获取新客户。如今，布伦南作为 Vanguard集团的名誉董事长，是企业信息披露议题的主要倡导者，同时在美国财务会计基金会、金融业监管局和投资公司协会担任职务。布伦南在接受《哈佛商业评论》英文版采访时，谈到了公司向投资者披露更多客户信息的原因和紧迫性。以下是本次对话节选。

HBR：你如何对客户价值产生了兴趣**?**

布伦南：我们公司中成本最高的地方就是吸引和获取新客户。所以我们为什么不努力提高客户忠诚度呢?这又不是微积分。客户流失后，你必须补上新客户，我们希望避免这笔开销。所以多年来，我们一直密切关注贝恩的忠诚度研究。从我担任Vanguard集团CEO以来，客户忠诚度管理从一个直观想法变成了概念性的目标，到最后成为具体实践。但总体来说，客户忠诚度管理在企业界仍是曝光度不够且价值被低估的概念。罗伯·马奇的新作介绍了如何利用忠诚度指标来更好地理解和管理企业价值，这是客户忠诚度管理理念的演进。

你认为，这些新方法会应用在哪些领域？

据我所知，私募基金领域的应用最积极。私募基金在收购企业时会开展尽职调查，而客群是他们的关注要点之一，或者说极其关注。他们会问高层管理团队：你的客群本质是什么?你如何获取客户?为何客户会流失?哪些客户有盈利能力?他们对客户个人账户和交易数据很感兴趣。现在大家在辩论，那些购买部分（如1000股）股票而非整家公司的投资者，能否访问私募市场投资者在尽职调查过程中才能看到的有关客群核心价值的数据。我认为他们可以。

Vanguard的投资组合经理是否在使用客户估值工具**?**

我不太了解他们的工作，但确实看到过其他公开市场投资者在使用这些工具。我认识的一位投资组合经理，管理着高度集中的基金，该基金同时持有8只到10只股票，周转率基本为零。因为他在很长一段时间里只持有很少股票，所以他更多以基金所有者的立场思考。他对每一笔投资的态度就好像是在收购整家公司。他最先做的事之一是深入研究客群，查明范围、人数和增长情况。他甚至雇用第三方来帮助他分析。这说明投资者已经不再单纯依赖公司披露的客户数据，而是自己主动寻找数据。如果你走进沃尔玛，通常会看到有人在为分析师做清点工作。投资者甚至有时会雇用调查记者来挖掘信息。他们试图尽可能多地了解公司客户。

监管机构如何决定是否要求组织披露更多客户指标**?**

多年来，我一直在研究财务信息披露的问题，过程非常有意思。财务会计准则委员会（FASB）一直在找平衡点——对投资者有价值的信息，还是会让公司负担过重或竞争力减弱的信息。股东是否掌握了足以判断公司风险和业绩的重要信息？到什么程度算是披露过多？哪些数据可核实？监管机构对接收非GAAP指标数据（即不符合公认会计准则的指标数据）持怀疑态度，担心数据过于杂乱——过多对投资者来说意义不大的数据会分散注意力。企业则担心会被迫披露对竞争对手有利的信息。未来会出台什么新的报告要求？这个问题总会造成紧张和对抗局面——这也在情理之中。但围绕标准制定展开的辩论是有价值和建设性的。

亚马逊拥有数以百万计的**Prime**订阅会员，却拒绝透露具体数字，

所以分析师只能猜测。披露这一数字会给亚马逊造成什么伤害?

Prime会员显然是亚马逊商业模式的重要组成部分。但高管选择不披露这个数字，可能是因为不希望投资者紧盯着某个指标不放。想想投资者对奈飞订户人数的计较程度吧。亚马逊可能希望避免让投资者为Prime会员人数的每次变化都做出反应。最高管理层可能还会说，披露这个数字会令公司在竞争中处于劣势——虽然亚马逊并没有任何直接竞争对手。

未来会按照什么日程来加大披露力度?

如果股东要求披露，就会引起美国证券交易监督委员会的注意，而FASB会权衡能否做到。我认为监管措施一定会出台，问题是要等多久。我总觉得进度还是太慢了。在我看来，这一天还要等数年时间才能到来，但随着时间的推移，市场对监管的需求会变得更迫切。我认为，你不会很快在公司财务报表中看到标准化和微调过后的净推荐值分数，但在不久的将来，有些客户信息或许会应要求出现在年度报告的管理层披露与分析（MD&A）部分或脚注之中。按照监管机构规定，高管薪酬以及环境、社会和治理数据都以这种方式进行披露。最开始可以简单注明“截至去年12月31日，我们有X位客户，而截至今年12月31日，我们有Y位客户”，然后再精准一些即可。当然，那些以自身客群和忠诚度为傲的公司会愿意披露更多信息。创建忠诚客户的良性循环是必然之举，再怎么强调都不为过。

理念、仪式与惯例：阳光融和医院的组织实践

文/张志学 侯楠 董迎秋

“远看医院像天堂，近看医院像银行，走进医院像牢房，走出医院心里凉”。这首网上流传的打油诗，形象地表达了医院给病人带来的冰冷与不被尊重之感。多年来，虽然众多医院都注意到病人看病体验差这一问题，但这一难题仍迟迟没有得到很好地解决，导致医疗纠纷甚至重大医闹事件频频发生。

医史学家西格里斯曾说，“每一个医学行动始终涉及两类当事人：医生与病人，医学无非是这两群人之间多方面的关系”。坐落于山东省潍坊市高新区的阳光融和医院，是国内首家由保险企业设立的大型综合性医院。这所医院自2016年5月8日开诊以来，只用了三年的时间，相继通过了代表国际医疗机构服务和管理最高标准的JCI（第六版）认证、代表国家综合医院第二轮评审周期最高等级的三级甲等综合医院评审、代表国际医疗机构信息化最高标准的HIMSS EMRAM7评级，刷新了最短时间获得国内外最高权威认证的历史记录。2019年4月，国家中医药管理局调查显示，阳光融和医院的门诊患者总体满意度为99.6%，住院患者总体满意度为 98.4%，成为了社会办医的行业标杆和发展典范，形成了政府认可、社会信赖、百姓满意的“阳光融和健康服务模式”。

作为在高度成熟行业中的后来者，阳光融和医院究竟为何可以用短短三年的时间取得如此众多的傲人成绩？它是怎么做到医护同心并让病人满意的呢？

建立“以病人为中心”的闭环服务

阳光融和医院从建院伊始，就致力于解决病人看病难、体验差这些棘手问题，内部通过仪式与惯例的方式，将文化理念通过优质服务的行动和措施进行固化，最终形成了独有的“以病人为中心”的闭环医疗服务体系，彻底地改善与提升了病人的看病体验。

（**1**）院领导带头驾驶的摆渡车

在阳光融和医院，所有行政人员每人每周都要轮值1-4小时驾驶摆渡车。病人到达院区后，会有院领导班子或员工亲自驾驶摆渡车，将病人与家属带到他们想去的地方。这不仅是一种姿态，更是一种接触病人、了解病患的有效方式。

（**2**）温暖贴心的医护服务

病人进入相关科室后，会受到来自医护人员悉心关照。阳光融和医院倡导“视病如亲”，优秀医生会定时主动地与病人询问病情，嘘寒问暖；医院坚决抵制医生对待病人冷漠、说话生硬等现象的发生。曾经有一个资历较深的医生，对病人说话生冷。收到病人投诉后，院长与其谈话希望今后改正。这位医生则认为自己的态度没有问题，还说各个医院的医生都是这样对待患者的。该医生由于坚持自己对待病人的冰冷思维方式，最终被院长劝退。

医院护士不是坐在护士站等待召唤，而是主动走到病房里与病人交流，关心病人病情。同时，借助先进的信息系统，护士将病人的每一项细小变化都录入到护理病历中，每个病人的信息以图标方式显示显示屏上，护理人员非常方便就能看清病人可能存在的风险，进而采取个性化的治疗和护理服务。

（3）逝者告别仪式

对于每一位不幸在医院病逝的患者，在征得家属同意后，医院带班院领导、行政、医疗、护理总值班及相关科室医护人员一起，在病房向病逝患者举行告别仪式。仪式内容为在病房向逝者默哀、行三鞠躬礼，与遗属握手慰问，通过简短肃穆的告别仪式，向患者表达哀思以及对生命的尊重敬畏，也体现了人文关怀。

（4）病人出院时送上车及医嘱

针对没有私家车的病人，各科室的护士长会为病人约车，亲自送病人上车，且在当地市区内的约车费用由医院提供。值得一提的是，为了防止病人弄混、记错，护士会为每一位出院病人提供每天的用药计划，标明药品名称、服用剂量、服用时间、服用方法，方便病人服用。这种细微的关照，既有助于病人完全恢复健康，也拉近了病人与医院的距离，增加了病人对医院与医护人员的信任。

（5）出院后的定期随访

阳光融和医院还有个特殊制度，就是对出院病人的随访。在病人出院的第二天，医生会打电话问候病人，再次叮嘱用药等注意事项。这一延伸性的护理医疗服务得到了病人与家属的称赞。

阳光融和医院通过一系列仪式感的医疗服务策略，旨在引导与培养全体医护人员，使其具有阳光融和文化特色的医疗服务习惯与情怀，最终将“以病人为中心”这一文化理念固化，提升病人的就医体验。这不但拉近了医院与病患间的距离，还真正获得了病患与家属的认可与信任。可以说，阳光融和医院的闭环医疗服务体系，是其“以病人为中心”文化理念落地的完美体现。

打造“以医生为财富”的组织

在体恤、尊重病人的同时，阳光融和医院非常关心和重视医生，提出了“以医生为财富”的价值理念，为医生打造“更有发展的平台”。与传统医院不同，在阳光融和医院，即便两个人职称相同，服务不一样、技术不一样，拿到的薪水就会不一样。正是这样一套系统科学的人才培养、评价和价值薪酬体系，吸引了一批来自本地、省内、全国各地的学科带头人及优秀医生，尤其是一些追求更好发展的青年医生。

一位青年骨科医生，加入阳光融和医院一年时间，已经接受过三次大型的系统性培训，接触到了多位国内外高水平的医生，使得他的专业视野和能力得以继续提升。他目前已经独立完成数项高难度手术，并拥有了自己的脊柱病区。此外，原来的医院讲究论资排辈，他原本可以获得的晋升机会，一直被拖了五年仍未解决；来到阳光融和医院的第一年，他就凭借自己的专业水平晋升了职称。他深刻体会到了阳光融和医

院“以医生为财富”的价值理念不是空谈，而是实实在在的尊重每一位医生。

阳光融和医院给予医生合理的报酬并提供专业发展平台，大大激发了他们的专业精神和善良品行。医院的全体医护人员不仅精心为患者提供治疗和护理，而且严格遵守医院要求，不收取任何病人的一分钱红包。医护人员收到红包后，都会以充值的方式，返还到病人的治疗费或者住院费中。

心怀理想、富有激情和实干精神的领导者

阳光融和医院作为成熟行业中的新生代，取得如此傲人成就的原动力来自卓越领导者。阳光保险集团股份有限公司董事长张维功具有强烈的企业家精神，他曾是体制内年轻有为的正局级干部，后来只身一人出来创办阳光保险。阳光保险在成立第五年便进入中国企业500强，也进入行业前八。在张维功看来，企业家需要“义以生利，利以平民”，要有超越个人功利的终极目标和救世济民的远大抱负。在阳光保险的发展战略中，“健康”是重要的板块，旨在以造福百姓为己任，在中国医疗健康领域有所作为。

先进的理念还需要专业领导者的落实。张维功寻找到了同样有着远大理想抱负的周玉东院长。周玉东曾担任一家中国最大医院集团多年的院长，深刻意识到传统医院的不足，一直希望“打造一所不一样的医院”。周玉东不仅具有丰富的医院管理和运作的经验，更受过现代医院管理的系统训练。他凡事亲力亲为，从设备采购、流程制定到医护招聘等，以“拼死、拼活、拼命”的“白 + 黑、5+2”工作方式，坚守在第一线随时解决出现的各种问题，他的专长和努力使得医院日渐完善。

领导理念和组织仪式及惯例形成组织能力

截止目前，阳光融和医院比较成功地解决困扰中国医院存在的“医生”与“病人”的两大难题，使得医院能在短时间内迅速发展，并赢得了老百姓的信任与口碑，这有几点值得借鉴。

一个组织是否成功，首先要看它是否拥有远大使命和先进文化理念。在医院建立之前，张维功带队考察学习了全球十几家国际顶尖的医疗机构，并长时间地思考要办一家什么样的医院、给病人什么样感受的医院，最终提出了“打造最值得信赖的医院，做护佑健康与生命的天使，以病人为中心，以医生为财富，在这里每个人都关心您”的医院文化，并向社会做出了“六个一”的承诺：“不收一分钱的回扣，不让病人吃一片假药，不让病人花一分冤枉钱，不做一点虚假误导，不说一句伤害病人的话，不做一点对不起病人的事”。他提出的医院文化和服务承诺，引领了全院上下的价值共识，并通过组织学习、制度流程设计，让患者真正接受到真诚的医治和护理。

其次，还需要将支持组织使命的价值观，通过持续的仪式化和惯例化，获得所有员工的认知和认同。例如，全院制定了医护人员20条行为准则，每天晚上交班时，医护人员都要共同学习研讨 20 条准则，并组织考评。医院领导班子开摆渡车及为逝者举办悼念仪式，护士为了熟练掌握静脉穿刺技能而在医院行政人员身上进行“比武”，这些颇具仪式感的行动传递了医院对于患者的尊重。所有这些仪式和惯例，让医院的文化不再是口号，而能够真正在全体医护人员心中生根发芽，并通过反复而持续的行为固化下来。

第三，组织的成功还在于拥有优秀的领导者。卓越领导者不仅站

在服务社会的视野建立企业使命，更能敏锐地洞察到一般人或者组织所关注不到的问题，还能够通过专业化的运作将组织的各个要素联系起来，最终形成了实现组织的强大能力。阳光融和医院做到了理念创新和运营精细的结合，打造了医院非凡的组织能力。所以，医院的卓越运营要求领导团队既要心怀理想主义，又要发扬专业主义，二者相辅相成、缺一不可。

四是优秀的组织永远起始于解决社会问题，致力于回馈社会。阳光融和医院起于“以病人为中心、以医生为财富”的文化理念，使得医生在优秀的平台上发挥专长并关爱患者，离开医院的患者表达了对于医院的高度认可。除通过闭环系统为患者提供温暖的医疗服务之外，医院还将自己的服务扩大到更广的范围。阳光融和医院不仅为6000名当地百姓提供免费体检与大型义诊，还为贫困地区的万名村医进行专业培训。

本文从组织管理的角度，剖析了阳光融和医院迅速成为社区百姓信任和满意的医疗界新星的原因。阳光融和医院通过践行“以病人为中心、以医生为财富”的核心价值观，通过闭环医疗服务体系，将其特有的文化理念通过仪式与惯例的形式固化，有效地解决了当今医疗界“病人”与“医生”的对立局面，最终创造了属于阳光融和的医护模式，并改善了社会的医疗生态系统。阳光融和医院的成功表明，领导者的理念、组织的仪式与惯例，以及本文较少论述的精细服务流程，是医院有效运营和健康发展的关键要素，也是当今组织管理不可或缺的法宝。

张志学，北京大学光华管理学院组织与战略学教授；侯楠，北京大学光华管理学院博士后；董迎秋，阳光保险集团股份有限公司战略总监。

远东蒋锡培：
五次改制令公司脱胎换骨

陈姝婷 | 访 李全伟 | 文并编辑

顺应时代潮流不断改制，同时紧紧把握市场节奏和用户需求，远东集团走过了一条从小到大、从大到强之路。

创办于1985年的远东控股集团有限公司（以下简称“远东”），已经发展成为营业收入近500亿元、员工逾万人的集团公司。从一家经营电线电缆的小作坊式企业，发展到主营智慧能源和智慧城市技术的大型公司，远东经营一直顺风顺水的秘密在于：见证并顺应中国经济改革的浪潮，抓紧市场和用户需求，不断创造价值。

远东前后经历过五次改制，这五次改制依次是温州模式——1992年从民营改制为乡办企业；苏南模式——1995年从集体所有制转为股份制；混合所有制经营模式——1997年与中国华能、江苏电力、国家电网、中国华电四大国企合作合资建立混合所有制经济模式，走上规模效益之路；完善法人治理结构——2002年，回购68%的国有股和7%的集体股，再度民营化；企业资本运营——2010年，定向增发，资产重组，电缆整体上市，随后成立买卖宝，实现战略转型发展。

这五次改制令远东完成了原始积累，实现了资本扩张，做到了规模裂变，完善了法人治理结构，实现了重大资产重组。

在接受《哈佛商业评论》中文版和《创新者》专题节目组的联合采访时，远东创始人、董事局主席、党委书记蒋锡培阐述了文化对企业的引领作用，并提出要做3.0企业家和企业。

不确定性的应对之策

问：中国的**GDP**增长近年有所放缓，全球也存在诸多地缘政治不确定性因素，这对你们公司的总体战略将产生什么影响？

蒋锡培：影响不大。全球经济不论遇到什么问题，还是在持续增长，这种滚滚向前的发展势头，任何势力也阻挡不住。中国依然是世界上经济增速最快的国家之一，GDP增速是世界平均水平的两倍，我相信

这种增长势头还会保持下去。

中国现在一手抓改革开放，一手抓法制建设，一直努力实现让人民过上美好生活的目标。为此，中国出台了很多的政策法规，让广大民众尤其是企业家的信心更足了。未来尽管有很多困难和挑战，但我们解决困难和应对挑战的方法也很多，这些困难都是可以克服的。

问：你们自己有什么应对之策？

蒋锡培：对于不确定性，远东会以不变应万变。还是前面提到的，外部环境不管如何变化，人类社会向前的步伐不会停下。任何企业和个人只要坚持正心正念，坚持利人，坚持做正确的事情，我相信不会有任何过不去的坎。

远东的五次改制

问：远东创办已经**34**年，取得今天的成就最重要的原因是什么？

蒋锡培：首先归功于这个好时代，是改革开放让远东走到了今天。

当然，任何成绩的取得都离不开自己的努力，所谓幸福是奋斗出来的。远东的方向明确，战略清楚，然后资源配置到位，特别是我们的管理团队和所有员工，不断把产品和服务做好做精，做到超越客户的期待。这是远东成功的关键。

问：成立以来，远东的业务不断变化，其中的关键变革点是什么？

蒋锡培：创业30多年，远东的五次改制可谓是关键变革。这五次改制依次是温州模式、苏南模式、混合所有制经营模式、完善法人治理结

构、企业资本运营。

经过这五次改制，让远东从一家小作坊式的企业变成了大型民营企业。这五次改制的成功，是适合环境、满足用户需求的结果。这也揭示了一个发展的规律，企业要做成百年老店，一定要不断创造价值，关注客户，真正急客户所急，想客户所想，让商业回归人性的本质。

问：远东的五次改制，其中的难点是什么，你们是如何解决的？

蒋锡培：最难的是如何认清形势，把握趋势，掌控局势，就怕一念之差。有些企业为什么会出问题？正是一念之差，决策失误，导致企业衰败。我还要强调一下，经营企业一定要有底线，控制风险，从利他出发推动社会进步。

问：你们经历过混改，你如何看待目前混改过程中的央企、国企和民企的关系？

蒋锡培：我们最好不要分央企、国企、民企和外企，只要在中国注册就是中国的公司。企业要考虑的是，如何把有限的资源配置到创造价值上来。这种资源配置包括混改，只要有利于企业的持续发展、有利于用户、有利于社会，采用什么方式都可以考虑。

问：你最近提到要做**3.0**企业家和企业，具体的含义是什么？

蒋锡培：3.0企业家是成就自己和团队，成就客户建设心灵品质的企业家，深刻明白与体证行为作用与反作用的真理，不仅为用户提供独特的有形价值，而且提供利益人心的无形价值。3.0的产品和服务也从原来的产品型、交易型、方案型，向温暖型和光明型转变。

至于远东的3.0战略，我始终认为“与时代、国家和客户同频共振是最大的商道”。

文化的引领作用

问：远东是一家特点比较鲜明的公司，比如你们特别强调文化的引领作用，你们如何看待文化的力量？

蒋锡培：我们深知文化的力量，因为文化在企业成长过程中具有导向、凝聚、规范和激励作用。

具体而言，文化是人的思想、行为、习俗、精神财富、物质财富等的总和。深一步讲，文化是人生观、价值观、世界观。再深一步讲，文化是有德乃至有道的人生观、价值观、世界观。更深一步讲，文化是心的呈现，是心灵宝藏的呈现，就是去除小我成就大我的呈现。

问：你们如何体现文化理念？

蒋锡培：远东在很早的时候就提出，“一人进远东，全家远东人”“一握远东手，永远是朋友”这些文化理念。现在我们的核心价值观就是以客户为核心、以品绩兼优者为中心、梦想激情、诚信务实、创新创优、自我批判、和灵共赢。

价值观不是口号停留在表面，而要深入每一位员工的心里，甚至流在他们的血液里。这些文化理念，使公司上下能够同频共振，一心创新，一心发展。

问：你认为一个公司的**CEO**最应该关注的是什么？

蒋锡培：CEO最关注的就是客户和市场。他要按照股东会、董事会的决议，去执行和落实，在管理中解决问题，赢得客户的尊重。这样的CEO就是一个称职的CEO。

问：你如何形容自己的领导风格，是强势型还是沉静型？

蒋锡培：我是兼而有之。在执行时，领导人该强势就要强势，管理力度一定到位，这样企业的管理才能规范和有效率。在做重大决策时，领导人就要沉下心来，充分调研深入思考，把问题和变化估计足，然后小心谨慎地寻求解决方案。当然，在许多情况下，强势和沉静都是结合在一起的，当强则强，当静就静。比如，沉静型领导比较信任下属，我也是如此，该压责就压责，该放权就放权。

问：你是如何把控决策风险的？

蒋锡培：干任何事情，不能太冒进，那样很可能跨不过去。我觉得，做企业有一条底线，一定要守规矩、有诚信，这也是企业稳健发展的保障。企业不要做逾越自己能力之外的投资，要对市场怀有敬畏之心。远东在发展过程中一直在寻找创新和稳健的平衡点。

远东的人才管理理念

远东的人才管理理念经历了“以人为本”向“以品绩兼优者为中心”的转变。远东认为，70%的业绩是由30%的优秀员工创造的。所谓“以品绩兼优者为中心”，是要将公司的资源向该类员工倾斜。优秀员工的选拔重点考察两个特质“品”和“绩”。“品”是指品德、价值观，认同并模范践行企业文化；“绩”是业绩、能力。

问：蒋承志已经出任远东智慧能源的董事长，是否代表你将交棒给下一代？

蒋锡培：要相信年轻人，相信年轻人也是相信未来。我们这一代人做了自己这代人应该做的事，未来的希望寄托于年轻人。只有年轻人传承了拼搏精神，我们的社会才能继往开来，永远充满生机。

问：你正在看什么书？在经营企业过程中，哪些书对你的帮助最大？

蒋锡培：这两年来，我看得最多的一本书是《文化自信与民族复兴》。

这本书揭示了“心道德事四部曲的奥妙”，心是道的源泉，道是德的根本，德是事的根源，再加上如何明心静心，如何自我批判。我相信，这本书对每个家族、每个组织、每个人都很有价值，可以让我们感悟人生的真理。

这本书给我在商业上的启示是，商业应该回归人性的本质。新商业应该合于文化自信与民族复兴的时代，利于民众，才能赢得客户的信任与尊重，才能成为下一个王者，成于圣贤，源于心灵，在“心-道-德-事”四部曲上下功夫。

陈姝婷是《创新者》专题节目主持人。

AI时代的
企业
竞争战略

COMPETING IN THE AGE OF AI

马可·伊安西提（MARCO IANSITI） 卡里姆·拉卡尼（KARIM R. LAKHANI） | 文
刘铮筝 | 译 蒋荟蓉 | 校 钮键军 | 编辑

机器智能如何改变商业规则。

主要来源。

核心观点

市场变化

我们观察到出现了一种新公司——AI是它们创造和传递价值的主要来源。

挑战

AI驱动的运营模式模糊了行业间的区隔，颠覆了商业竞争规则。

结果

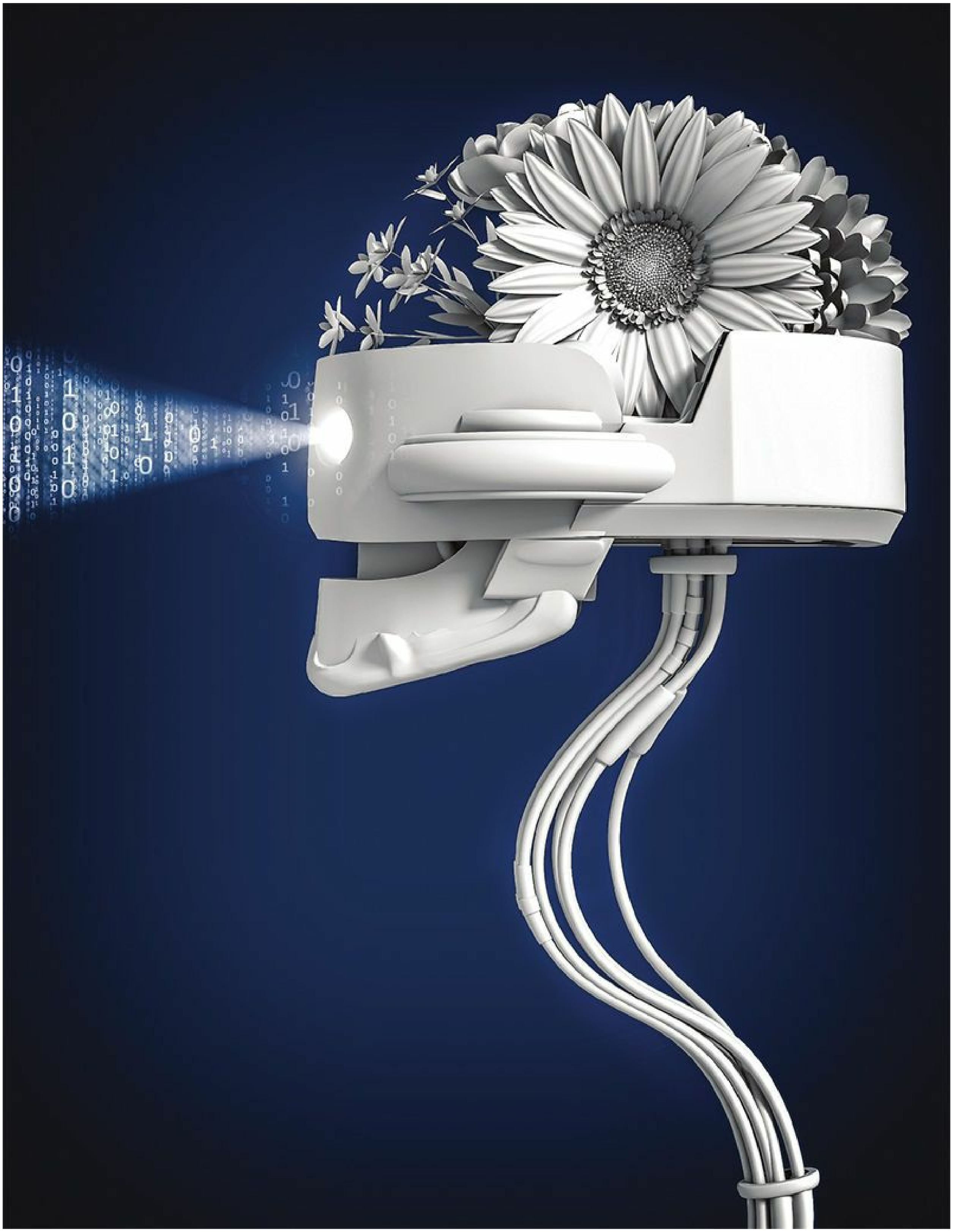
无论是数字还是传统企业，理解AI对运营、战略和竞争的变革性影响都很重要。

2019年，在蚂蚁金服（**Ant Financial Services Group**）成立五年后，使用其服务的消费者人数突破10亿大关。从阿里巴巴分离出来后，蚂蚁金服利用人工智能（AI）和支付宝（其核心移动支付平台）的数据，运营各种业务，包括消费贷款、货币市场基金、财富管理、医疗保险、信用评级服务，甚至包括一款鼓励人们减少碳足迹的在线游戏。该公司的客户数超过美国最大银行的10倍，员工数量则不到其十分之一。在2018年最后一轮融资中，该公司的估值为1500亿美元，几乎是全球最具价值金融服务公司摩根大通（JPMorgan Chase）的一半。

与传统银行、投资机构和保险公司不同，蚂蚁金服以数字为核心。在其运营活动的“关键路径”中没有人工，由AI 主导。没有经理批准贷款，没有员工提供财务建议，没有代表授权消费医疗费用。在没有限制传统公司的经营条框情况下，蚂蚁金服能以前所未有的方式竞争，并在各个行业畅行无阻，实现增长和影响。

新型公司的出现催生了AI时代到来。与蚂蚁金服一起涌现的，还有谷歌、Facebook、阿里巴巴和腾讯等巨头，以及许多规模较小、发展迅速的公司，从Zebra Medical Vision、Wayfair到Indigo Ag和Ocado。每次

我们使用这些公司的服务时，都会发生同样令人赞叹的情况：我们获得的价值不再依赖由员工、经理、流程工程师、主管或客服代表操作的传统业务流程，而是由算法提供。微软首席执行官萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）将AI称为公司新的“运行时”（runtime，指程序在运行或被执行时的状态——译者注）。确实，经理和工程师设计了 AI 和使算法工作的软件，但之后系统就通过数字自动化或利用公司外部提供的生态系统，自行交付价值。AI在亚马逊上定价，在Spotify上推荐歌曲，匹配Indigo市场上的买家和卖家，并在蚂蚁金服上授信贷款。



消除传统限制改变了竞争规则。随着数字网络和算法被编织到公司组织中，行业开始以不同的方式运作，它们之间的界限也变得模糊。这些变化远远超出了天生数字公司，因为更传统的组织，面对新的竞争对手，也转向基于AI的模式。沃尔玛、富达投资、霍尼韦尔和康卡斯特正在广泛开发数据、算法和数字网络，以便有底气在这个新时代竞争。无论你领导数字初创企业，还是致力于改造传统企业，了解 AI 对运营、战略和竞争的革命性影响都至关重要。

AI工厂

新公司的核心是决策工厂，我们称之为“AI工厂”。其软件在谷歌和百度每天运行数百万次广告拍卖；其算法决定哪些汽车可以在滴滴出行、Grab、Lyft和优步上运营；它为亚马逊耳机和马球衫定价，并在一些沃尔玛门店运行地板保洁机器人；它还支持富达的客户服务机器人，并为 Zebra Medical解读 X光片。在每种场景下，AI工厂都将决策视为一门科学。分析工具系统地将内部和外部数据转换为预测、洞察和选择，进而指导和自动化运营工作流。

奇怪的是，能推动数字公司爆发式增长的AI通常并没那么复杂。AI带来的剧变，不一定必须像科幻小说里写的那样，能以假乱真人类行为或模拟人类推理（这种能力有时被称为“强AI”）。你只需要一个计算机系统就能执行传统上由人处理的任务，通常被称为“弱AI”。

AI 工厂依靠弱AI已经可以做出一系列关键决策。在某些情况下，它可能会管理信息业务（如谷歌和 Facebook）。在其他情况下，它将指导公司如何构建、交付或运营实际物理产品（如亚马逊的仓库机器人或谷歌的自动驾驶汽车服务Waymo）。但任何情况下，数字决策工厂都会

处理一些最关键的流程和运营决策。软件是公司的核心，人类被边缘化。每个工厂都有四大要素。一是数据管道，即以系统、可持续和可扩展方式收集、清理、集成和保护数据的半自动化过程。二是算法，它生成业务未来状态或操作的预测。三是实验平台，用来测试有关新算法的假设，以确保假设能产生预期效果。四是基础设施，即将该过程嵌入到软件中并将其与内外部用户相连的系统。

以谷歌或必应等搜索引擎为例。一旦有人在搜索框中输入几个字母，算法就会根据许多用户之前输入的词汇及该特定用户过去的操作动态预测整个搜索词。这些预测被捕获在下拉菜单，即“自动建议框”中，该菜单可帮助用户快速在相关搜索中归零。每次键盘输入和点击的数据点都会被捕捉，以便改进对未来搜索的预测。AI 还会生成有机搜索结果，即依靠此前收集的网络索引，并根据此前搜索结果生成的点击进行优化。输入词还会触发与用户搜索最相关的广告自动竞价，由另外的实验和学习循环生成其结果。任何搜索查询内外或搜索结果页都会提供有用的数据。搜索越多，预测越好；预测越好，搜索引擎就有越多人用。

消除规模、范围和学习的限制

至少自工业革命以来，规模的概念就一直是商业的核心。伟大的阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）描述了现代工业企业如何以更低的单位成本达到前所未有的生产水平，使大公司比小公司更具优势。他还强调了公司可以从实现更大的生产范围或品种中获得的好处。推动改进和创新为企业增加了第三个要求：学习。规模、范围和学习已成为公司经营绩效的基本驱动因素。长期以来，它们一直由精心定义的业务流程实现，这些业务流程依赖于人工和管理来向客户交付产品和服务，并且

传统IT系统也加强了这些流程。

微软的AI革命

为转型成AI驱动的公司，微软进行了多年研究，但其获得动力的根本原因是，内部IT和数据资产的重组（这些资产原本分散在公司的各种不同运营中）。这项工作由微软Office业务前主管库尔特·德尔贝内（Kurt DelBene）领导，他曾离开微软帮助修复美国政府HealthCare.gov网站，并于2015年重返微软。

CEO萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）选择具有产品经验的人，来运行IT并建立公司新运营模式的基础——“AI工厂”。“流程就是我们的产品，”德尔贝内告诉我们，“首先，我们将阐明所支持的系统和流程的愿景。其次，我们将像产品开发团队一样运行，并以敏捷为基础。”为了加强团队的这种导向，他从产品职能部门精挑细选领导者和工程师。

今天，核心工程——IT运营现在已为人所知——它正是微软自身转型的明证。得益于团队的工作，许多以前在孤岛中执行的传统进程由 Azure 云中的软件统一启用。此外，该团队正在推动整个公司建立通用数据体系。基于 AI的新操作平台将庞大分散的组织与共享软件元件库、算法存储库和数据目录连接起来，所有这些平台都用于跨不同业务线快速启用和部署数字流程。

除了提高生产率和更具规模化，AI还有助于防范问题。“我们利用AI来发现何时事情没有根据预期进展，”德尔贝内说，“我们过去能做到最好的，就是尽可能快速响应。现在无论是不良合同还

是网络入侵，我们都可以先发制人。”

（返回原文阅读）

工业模式逐步改进历经了数百年，而如今数字公司正从根本上改变规模、范围和学习模式。AI驱动的流程可以比传统流程更快规模化，允许更大的范围；因为这些流程可以轻松与其他数字化业务连接，并为学习和改进创造令人难以置信的强大机会。例如，能够生成更加准确和复杂的客户行为模型，然后相应地定制服务。

传统运营模式中，不可避免地，规模会达到收益递减的临界点。但我们不一定在AI驱动模型中看到这一点。在这种模型中，规模的回报率或将继续攀升至前所未有的水平（详见图表“AI驱动型企业如何超越传统企业”）。请试想，当一家由AI驱动的公司与传统公司竞争时，通过类似或更好的价值主张和更可规模化的运营模式为同一客户提供服务，将会发生什么。

我们称这种对抗为“冲突”。由于学习和网络效应都放大了体量对价值创造的影响，建立在数字核心上的公司可能会压倒传统组织。试想，当亚马逊与传统零售商、蚂蚁金服与传统银行，以及滴滴/优步与传统出租车服务发生冲突时，会有何结果。正如克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）、迈克尔·雷诺（Michael Raynor）和罗里·麦克唐纳（Rory McDonald）在《什么是颠覆性创新》（《哈佛商业评论》2015年12月刊）中所说，这种竞争不符合颠覆模式。冲突不是由技术或业务模式的具体创新引起的，而是一种截然不同公司横空出世的结果。它们可以从根本上改变行业和竞争优势的性质。

请注意，AI 驱动的运营模式可能需要相当长时间，才能接近传统运营模式在规模上产生的经济价值。网络效应在达到临界点之前产生不

了多少价值，大多数新应用的算法在获得足够数据之前都遭遇了“冷启动”。蚂蚁金服发展迅速，但其2004年由阿里巴巴推出的核心支付服务支付宝（Alipay），花费了数年才达到目前体量。这解释了为什么那些囿于传统模式的高管最初很难相信数字模式会迎头赶上。然而一旦数字运营模式真正见效，可以提供更多更优价值，并迅速超越传统公司。

AI驱动的企业与传统公司之间的冲突正在各行各业上演：软件、金融服务、零售、电信、媒体、医疗保健、汽车，甚至农业综合企业。很难想象哪个企业不会面临数字化运营模式和应对新威胁的急迫需求。

重塑传统企业

对于传统企业的领导者而言，与数字对手竞争不仅仅涉及部署企业软件或构建数据管道、了解算法和进行实验，还需要重新构建公司的组织和运营模式。很长时间以来，企业通过专注和专业化，优化了规模、范围和学习，导致绝大多数企业具有现存的孤岛式结构。信息技术的更新换代并未改变该结构。几十年来，IT被用于提高具体职能和组织单元的绩效。传统企业系统甚至强化了孤岛和不同职能、产品之间的隔阂。

然而，孤岛是AI 驱动增长的敌人。事实上，谷歌广告和蚂蚁金服的网商银行等公司刻意抛弃孤岛，旨在利用集成的核心数据和统一、一致的代码库。当公司中的每个孤岛都有自己的数据和代码时，内部开发支离破碎，几乎不可能跨孤岛或与外部业务网络或生态系统建立连接；也不可能全方位了解每个部门和职能服务的客户。因此，当公司建立新数字核心时，应该避免在组织内部造成部门间的鸿沟。

虽然向AI驱动模式的过渡具有挑战性，但许多传统公司（其中一些我们曾合作过）已开始转变。事实上，在最近一项研究中，我们调查了

服务业和制造业领域的350多家传统企业，发现大多数企业已开始将更多的注意力放在组织中的数据和分析上。包括诺德斯特龙、沃达丰、康卡斯特和维萨在内的许多公司已经在数字化和重新设计运营模式的关键环节取得了重要进展，并开发了先进的数据平台和AI能力。你不必是软件初创公司，也能将业务关键元素数字化，但你必须处理孤岛和支离破碎的旧系统、添加功能并重塑文化。（欲详细了解推动此类变革的关键原则，请参阅边栏“让AI成为企业核心”）

富达正在利用AI在重要领域实现流程，包括客户服务、客户洞察和投资建议。其 AI计划基于多年努力，将数据资产集成到一个数字核心中，并围绕其重新设计组织。这项工作尚未完成，但AI的作用在全公司许多高价值应用案例中已经非常突出。为与亚马逊较量，沃尔玛正在围绕AI重建其运营模式，并用基于云的集成架构取代传统的孤立企业软件系统。这样一来，AI和分析工具将使沃尔玛盘活独特的数据资产，并自动化或加强越来越多的运营任务。在微软，纳德拉将公司的未来押注于其运营模式的整体转型（详见边栏“微软的AI革命”）。

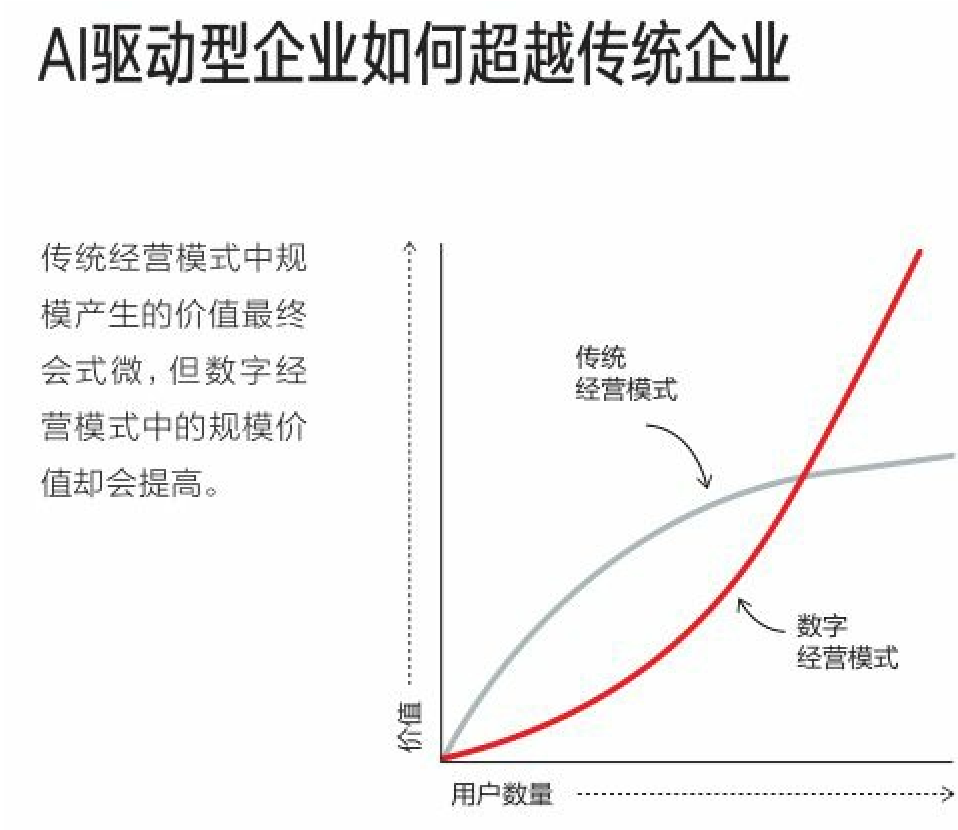
重思战略和能力

随着AI驱动企业与传统企业发生冲突，竞争优势越来越多地被定义为塑造和控制数字网络的能力。（请参阅《平台何以成功》，《哈佛商业评论》2019年3月刊。）擅长连接业务、聚合流动数据并通过分析和AI提取数据价值的组织将占上风。传统的网络效应和AI驱动的学习曲线会互相加强、影响加倍。在谷歌、Facebook、腾讯和阿里巴巴等公司中，你可以看到这种动态，它们通过许多网络连接积累数据，并跨行业构建提高竞争优势所需的算法，成为强大的“枢纽”公司。

与此同时，以传统行业分析为重的传统战略方法收效甚微。以汽车公司为例，它们面临着从优步到Waymo等种种新数字威胁，每种威胁都来自传统行业界外。如果汽车公司高管们能超出传统行业背景思考，将之视为高度互联、AI支持的服务，不仅可以捍卫自己的公司，还可以通过当地的商业机会、广告、新闻和娱乐信息Feed流、基于位置的服务等，释放新价值。

高管们曾被建议，要经营他们了解的业务，坚守他们熟悉的行业。但算法和数据流的协同效应并不遵守行业边界。不能利用跨界客户和数据的组织可能处于很大劣势。战略需要关注公司跨行业建立的联系以及公司使用的网络数据流，而非专注行业分析和管理公司内部资源。

所有这一切都对组织及其员工具有重大影响。无论什么职业、收入水平或专业化程度，机器学习将改变几乎任何工作的性质。毫无疑问，基于AI的操作模式可以造成真正的人力损失。几项研究表明，目前一半的工作活动可能被AI支持的系统所取代——我们不应对此太过惊讶。毕竟，操作模型长期以来设计的初衷，都是让任务变得可预测和可重复。例如，在结账时扫描产品、制作拿铁和治疗疝气的过程可以标准化，并且不需要太多的人类创造力。虽然改进AI将丰富就业，并产生各种有趣的机会，但也不可避免地会让许多职业变得混乱。



（返回原文阅读）

这些混乱不仅包括工作被替换，还包括传统能力被削弱。几乎所有场景中，AI支持的公司都拥有高度专业化的组织。在 AI 驱动的世界中，竞争与专业化关联不大，更多与获得、处理、分析数据和算法开发等系列通用能力有关。这些新的通用能力正在重塑战略、业务设计，甚至领导力。非常多样化的数字和网络企业战略现在越发相似，运营绩效的驱动因素也趋同。行业专业知识已变得不那么重要。当优步寻找新CEO时，董事会聘用了一位以前经营过数字公司Expedia的人，而非豪华轿车服务公司。

每个行业拥有不同核心竞争力的时代已经渐行渐远，由数据和分析塑造、算法提供支持的时代离我们越来越近。所有这一切都托管在云中，可供任何人使用。这就是为什么阿里巴巴和亚马逊能够在零售和金

融服务、医疗保健和信用评分等不同行业展开竞争。这些部门现在有许多类似的技术基础，并使用共同的方法和工具。战略正在从基于成本、质量和品牌资产的传统差异化以及专业、垂直的知识，转向业务网络定位、积累独特数据和部署复杂分析能力等优势。

领导力挑战

虽然可以释放出巨大增长，但消除操作限制并不总是好事。失去了摩擦力的系统容易不稳定，一旦启动就难以停止，就像没有刹车的汽车或者无法减速的滑雪者。数字信号[例如病毒式模因（meme）]可以通过网络快速传播，甚至连发起它的组织或网络中控制关键枢纽的实体都无法阻止。如果没有摩擦力，煽动暴力的视频，虚假、操纵性的标题可以迅速传播到不同网络，触达数十亿人，甚至能优化点击率和下载。如果你想发信息，AI 提供了绝佳的方式覆盖大量人群并为他们个性化该信息。这对于营销者是天堂，但对于民众却是噩梦。

让AI成为企业核心

从传统公司向 AI 驱动型组织的过渡不可能在科研部门或自治团体中出现，而是需要整体的努力。

在我们的研究和与各种公司合作中，我们提出了五项原则，这些原则应指导变革（超越领导变革的常见最佳实践）：

一个战略。重新构建公司的运营模式意味着在集成数据、分析和软件的基础上重建每个业务部门。这项工作充满挑战、耗时、需

要突出重点，并始终需要自上而下进行协调和激励很多自下而上的重要工作。

清晰的体系结构。基于数据、分析和 AI 的新方法需要一定的集中程度和高度一致。数据资产应跨越一系列应用进行集成，以便最大限度地发挥影响。碎片数据几乎不可能得到持续保护，从隐私和安全的角度考虑尤为如此。如果数据并非全部存储在集中存储库中，组织必须至少要：能准确记录数据的位置；有处理和如何保护数据的准则；何时以及如何存储数据，以供使用和多方重复利用的标准。

正确的能力。尽管为软件、数据科学和高级分析功能打下基础需要时间，只有少数积极性高和知识丰富的人才能够完成所需的大量工作，然而，许多组织没有意识到，他们需要系统地招聘与众不同的人才，并为这些员工设计职业道路和激励制度。

以产品为中心的敏捷态度。构建以 AI 为中心的运营模式须将传统流程转化为软件，必须培养以产品为中心的心态。与任何世界级软件开发项目的产品经理一样，部署以 AI 为中心应用程序的 IT 团队应该深入了解他们赋能的应用案例——这种产品管理的重心远远超出了传统 IT 组织。过去，IT 主要是为了保持旧系统正常运行、部署软件更新、防止网络攻击以及运行帮助台，与开发操作模型软件完全不可同日而语。

跨学科治理。数字资产的治理已变得越来越重要和复杂，需要深思熟虑的跨学科和职能合作。数据隐私、算法偏见和网络安全的挑战正在增加风险，甚至引起政府干预和监管。治理应整合法律和

公司事务职能，甚至可能包括产品和技术决策。AI 需要深度考虑法律和道德挑战，包括仔细考虑哪些数据应存储和保留（以及不应存储哪些数据）。

数字运营模式可以聚合危害和价值。即使好意也可能会引发潜在的不利因素。错误会使大型数字网络面临破坏性的网络攻击。算法如果不加以控制，可能会在大规模范围内加剧偏见和误解。风险会被极度放大，试想数字银行以前所未有的方式聚合消费者储蓄。蚂蚁金服目前经营着全球最大的货币市场基金之一，数亿中国消费者的储蓄都托付给了它。这其中蕴含着巨大风险，特别是对于那些未经过考验的机构。

数字规模、范围和学习带来了一系列新挑战，不仅关乎隐私和网络安全，也包括市场集中、混乱和不平等加剧造成的社会动荡。商业监管机构正在努力适应所有这些快速变化。在AI驱动的世界中，一旦产品与市场契合，用户数量、参与度和收入就会直线上升。然而，不受约束的增长十分危险，这越来越显而易见。采取数字运营模式的企业潜力巨大，但也需要明确考虑其可能造成大规模伤害的能力。应对这些机遇和威胁，是对企业和公共机构领导力的真正考验。

马可·伊安西提是哈佛商学院工商管理David Sarnoff讲席教授，他负责技术和运营管理和数字项目。他还担任过很多科技领域公司的顾问，包括微软、Facebook和亚马逊。卡里姆·拉卡尼是哈佛商学院工商管理Charles Edward Wilson讲席教授，哈佛商学院Dorothy and Michael Hintze研究员，以及哈佛创新科学实验室创始人和联合主任。两人合著有《AI时代的竞争战略》一书（哈佛商学院出版社2020年出版）。

数据可以创造竞争优势...也可能做不到

When Data Creates Competitive Advantage...and when it doesn’t

安德烈·哈久（Andrei Hagiu） 朱利安·赖特（Julian Wright） | 文
蒋荟蓉 | 译 刘筱薇 | 校 李源 | 编辑

15189136B
020-215
151891
224
129
106H029
106H030
106H031
106H032
070H029
061H086A
068H004
101H141
008

核心观点

设想

公司可以依靠收集和分析客户数据来稳坐赢家宝座。公司客户越多，收集到的数据就越多，通过分析数据获得的洞见有助于改进产品，吸引更多客户，进而让公司收集更多数据。

现实

即使客户数据能够为公司带来竞争优势，也只是偶尔能实现网络效应，而且优势无法持久。

解决方案

要想了解数据驱动型学习能够提供的优势，企业应当回答7个问题，考查数据的价值多少、边际价值是否迅速下降、是否容易过时、是否公司专属、相应改进是否容易复制、能否为已有用户和新用户双方提供价值、能否迅速反映在产品上。

许多高管和投资者理所当然地以为，利用客户数据，可以获得无与伦比的超强竞争优势。客户越多，能够收集到的数据就越多。公司运用机器学习工具分析数据，就可以提供更好的产品，继而吸引更多客户。如此一来，公司又可以收集更多数据，最终像拥有强大网络效应的大企业一样，将竞争对手边缘化。虽然想得很美，但事实往往并非如此。大部分情况下，人们都过度高估了数据带来的优势。

数据驱动的机器学习创造出的良性循环，乍看之下与一般的网络效应相似：用户越多，价值越高（如社交媒体平台），最终获得大量用

户，令竞争对手望尘莫及。然而在现实中，一般网络效应持续时间更长，影响更大。要打造强大的竞争力，企业需要同时具备网络效应和数据驱动型学习，但能够同时发展这两项的公司少之又少。不过，即使没有网络效应，只要具备相应条件，公司也可以利用客户数据建立防御壁垒、应对竞争。本文介绍利用客户数据打造竞争力的条件，以及评估其是否适用于公司的方法。

有什么改变？

以数据为基础的公司原本就有很多，并不是近年才兴起的，如信用机构及信息汇总公司律商联讯（LexisNexis）、汤森路透（Thomson Reuters）和彭博（Bloomberg）等。这些公司受到行业准入门槛保护，因为获取和整理大量数据需要规模经济才能实现，但这些公司的商业模式并不涉及从客户处收集信息并分析、了解如何提供更好的产品或服务。

收集客户信息加以利用，进而提供更好的产品和服务，也是一种由来已久的策略。但以前这个过程十分缓慢，范围有限，而且很难扩大规模。汽车制造商、包装消费品公司以及其他许多传统制造商，若想采用这一策略，就要研究销售数据，开展客户调研和焦点小组讨论。然而销售数据一般与顾客个人无关，调研和焦点小组则要花费大量时间和金钱，因此传统公司只收集到一小部分客户的数据。

云端技术和新科技的发展，让公司能够迅速处理和解读大量数据，以上的状况也随之发生了巨大的变化。现在的联网产品及服务，能够直接收集客户信息，包括个人详细资料、搜索行为、内容选择、交流、在社交媒体发布的内容、GPS定位以及使用习惯。用机器学习算法分析过

这种“数字化排放”之后，公司提供的产品或服务可以根据用户情况自动调整，乃至实现自动定制化。

这样的科技发展，使得数据驱动型机器学习比以往公司的客户洞察更加强大，但不一定能帮助公司建立防御壁垒。

利用数据驱动型学习建立防御壁垒

要确定数据驱动型学习提供的竞争优势是否可持续，公司应当回答以下7个问题：

一、与产品或服务的独立价值相比，客户数据为其增加了多少价值？增加的价值越高，建立持久竞争优势的可能性就越高。我们来看一个客户数据带来极高价值的例子：先进驾驶辅助系统（ADAS）一流供应商Mobileye，为汽车提供防撞辅助系统和车道偏移警告系统。该公司主要向汽车制造商出售其辅助系统，制造商会在实际投入应用之前进行大量测试。辅助系统必须有失效保护，而测试数据对于产品改进必不可少。Mobileye从数十个客户处收集相关测试数据，将ADAS的准确率提升至99.99%。

智能电视则恰恰相反，学习客户数据获得的价值相对较低。现在一些智能电视装有相关软件，可以根据用户观看习惯和各个节目的人气，提供定制化的电视节目或电影推荐。目前消费者还不甚在意这个功能（亚马逊和网飞等网络流媒体供应商也提供这个功能）。消费者考虑购买时，主要考虑的是电视屏幕尺寸、画面质量、易用性和耐用性。学习客户数据无法为智能电视公司增加多少竞争力。

二、数据驱动型学习的边际价值下降有多快？换言之，对于公司而言，客户数据无法再增加价值的临界点在哪里？边际价值下降速度越慢，基于数据的学习带来的竞争力就越强。注意，回答这个问题的时候，不要根据其他应用程序的特定衡量标准（如自动应答机器人正确回答问题的比例、电影推荐获得点击的次数等）判断基于数据的学习的价值，要重点关注客户的购买意愿。

将Mobileye的ADAS准确度和客户使用率（汽车制造商测试ADAS的总里程数）制成函数，你会发现部分制造商和中等水平的测试就能够达到90%的准确度，但要想达到99%，就需要更多制造商的更多测试，99.99%就更不用说了。在这里认为客户数据的边际价值会迅速下跌，当然是不准确的：要在90%的准确度以上再增加9%（乃至0.99%），价值依然非常高，因为这是生死攸关的事。即使是最大的汽车制造商，仅凭一己之力也很难获得足够的数据，而Mobileye的潜在竞争对手也很难复制如此海量的测试数据。Mobileye能够在ADAS市场获得主导地位，吸引英特尔于2017年以150亿美元的价格将其收购，原因正在于此。

如果学习客户数据带来的边际价值在已经获得大量客户的情况下依然居高不下，产品及服务就会拥有显著的竞争优势。预测罕见病专用的系统（如RDMD提供的系统）和百度、谷歌等在线搜索引擎体现出了这一点。微软投入多年时间、数十亿美元开发搜索引擎必应，却无法撼动谷歌的地位。搜索引擎和疾病预测系统都需要大量用户数据，才能持续提供可靠的结果。

用户数据的边际价值会迅速降低的一个反面例子是智能恒温器。智能恒温器只需要几天时间，就能掌握用户在一天各个时段的温度偏好。在这种情况下，数据驱动型学习无法提供多少竞争优势。Nest（于2014年被谷歌收购）在2011年率先推出了第一台可以从用户行为中学习的智

能恒温器，现在却面临着Ecobee、霍尼韦尔等公司推出的同类产品的激烈竞争。

三、用户数据的“贬值率”如何？如果数据很快就会过时，那么在其他条件都相同的情况下，竞争对手进入这个市场会更加容易，不必忌惮在位企业积累的数据驱动型学习能力。

Mobileye多年以来从各汽车制造商处获得的大量数据，对于产品的当前版本依然有价值。谷歌数十年来积累的搜索引擎用户数据也一样。虽然对某些术语的搜索可能会逐渐减少，用户渐渐开始搜索新事物，但拥有多年历史搜索数据对于服务今天的用户有着不可否认的价值。Mobileye和谷歌搜索引擎的用户数据贬值率较低，是这两家公司基业长青的一大原因。

然而在电脑和手机休闲社交游戏领域，用户数据驱动型学习的价值会很快降低。2009年星佳（Zynga）推出的种田偷菜游戏FarmVille大获成功，休闲社交游戏行业由此开始迅速发展。星佳公司虽然以高度依赖用户数据分析进行设计而闻名，然而从一个游戏中获得的用户洞见难以运用到另一个游戏：休闲社交游戏只是风靡一时，用户偏好会迅速改变，因此公司很难依靠收集用户数据打造可持续的竞争优势。继FarmVille2和CityVille等作品之后，星佳无法再推出新的热门社交游戏，在2013年流失了近一半客户。它被其他游戏厂商如Supercell公司（代表作Clash of Clans）、Epic Games公司（代表作Fortnite）取代。星佳市值在2012年达到高峰（104亿美元），随后就低迷不振，至今6年的大部分时间里都不到40亿美元。

四、数据是否属于公司独有，无法从其他来源获取，无法轻易复制及破译？拥有无可替代的独家客户数据，对于打造竞争优势至关重

要。例如我们投资的一家初创公司，波士顿地区的Adaviv。该公司提供的农作物管理系统，让种植者（目前主要是大麻种植商）可以持续监测所有植株的状态。这个系统依靠AI、计算机软件和独家的数据注释技术，检测人眼看不到的植物生物学指标，如疾病或营养不良的前兆，随后解读数据，为种植者提供预防疾病暴发、提高产量的建议。使用Adaviv系统的种植者数量越多，系统能够学习的性状差异、耕作环境等各种因素的范围就越广，预测的准确性随之提升。相比之下，垃圾邮件过滤器提供商可以更为轻松地获取用户数据，所以有了很多类似的提供商。

要记住，科技发展可能会破坏企业借由独家数据获得的地位。一个典型的例子是语音识别软件。多年以前，用户必须自行训练语音识别软件识别自己的嗓音和语言习惯，使用次数越多，识别越准确。Nuance的语音识别解决方案Dragon主导这一市场数年之久。然而近十年来，非特定语者语音识别技术，可以使用公开的语音数据进行训练，不用花多少时间就能识别新用户语音。这样的发展，使得许多公司都能够提供新的语音识别应用（AI电话客服、自动生成会议记录、虚拟助理等），在Nuance的核心市场造成日益增加的压力。

五、基于用户数据的产品改进是否难以模仿？即使数据难以复制，且能提供有价值的用户洞察，但如果借由数据驱动型学习实现的产品改进能被没有相关数据的竞争者轻易照搬，也很难打造持久的竞争优势。

公司要克服这一难题，主要受两个因素影响。其一，相应改进是否深藏于复杂的生产过程中难以复制。音乐流媒体服务潘多拉（Pandora）受益于此。潘多拉公司独家开展“音乐基因组项目”（Music

Genome Project），根据约450个特征为几百万首歌曲分类；公司提供的服务利用该项目，为用户提供个性化的音乐电台。用户收听潘多拉上的音乐电台越多，为歌曲打的分越高或越低，潘多拉就越能更好地为用户定制曲目。竞争对手无法轻易复制这样的个性化服务，因为该服务与音乐基因组项目紧密结合。与之相比，通过学习用户使用多种办公效率软件产品（如日程软件Calendly和向众人征求意见确定会议时间的Doodle）的情况做出的设计改进，则很容易观察和模仿，因此提供类似软件的公司很多。

其二，通过用户数据获得的洞见是否会迅速变化。变化速度越快，模仿难度就越大。举例来说，谷歌地图界面的许多设计特点都很容易模

仿（苹果地图和很多其他地图软件都模仿了谷歌地图），但谷歌地图的核心价值是其预测交通状况、推荐最优路线的功能——这个功能利用了随时变化的实时用户数据，因此很难复制。只有用户基础能与谷歌比肩的竞争对手（如苹果在美国）才能复制这一功能。苹果地图在美国正在缩小与谷歌地图的差距，但在其他地区的用户基础不足，无法与谷歌匹敌。

六、来自一位用户的数据是否有助于为同一用户或其他用户改进产品？理想状态下，这两个方面都可以实现，但两者之间的差异很重要。倘若来自一位用户的数据能够让产品更加符合这位用户的需求，公司可以提供个人定制，提高用户的转移成本，借此留住用户。如果来自一位用户的数据能够促进产品实现更加符合其他用户需求的改进，就可能实现网络效应（但也可能实现不了）。这两种改进都有助于提高市场准入门槛，但前者是增强现有用户的黏性，后者则有利于争取新用户。

举例来说，潘多拉是数字音乐流媒体领域出现的第一个巨头，但随后就被Spotify和苹果音乐超赶，而且这两家公司仍在继续成长。如前所述，潘多拉的主要卖点是根据用户喜好定制的个人音乐电台，但这个方向的数据驱动型学习仅限为一位用户提供更好的服务，在不同用户间并不通用：一位用户的评分让潘多拉了解该用户喜欢的音乐特征，进而为该用户提供具备这一特征的其他歌曲。与之相比，Spotify更加重视分享与发现功能，比如让用户搜索和收听其他用户的音乐电台，以此实现直接的网络效应，吸引更多用户。潘多拉的服务至今依然仅限于美国（美国有潘多拉的忠实用户群体），而Spotify和苹果音乐已经走向全球。潘多拉于2019年2月以35亿美元的价格被Sirius XM收购，而Spotify于2018年4月上市，截至2019年11月初的市值是260亿美元。很明显，通过用户

数据驱动型学习实现的定制化可以留住已有用户，但无法实现网络效应带来的指数级增长。

七、从用户数据中获得的洞见应用于产品的速度有多快？学习周期够快，可以将竞争对手甩在身后，平均用户体验中有多项产品改进同时进行时尤其如此。但如果基于数据的改进需要几年时间或连续几代产品才能实现，那么竞争对手在此期间自行收集用户数据实现创新的可能性就会提升。因此，积极利用从当前用户处获取的数据，加速为当前用户实现产品改进，获得的竞争优势会比关注未来用户更强。前文提到的地图、搜索引擎、AI农作物管理系统等例子都可以迅速升级，将当前的数据驱动型学习成果应用于实践，为当前用户提供更好的服务。

这方面的一个反例是LendUp、LendingPoint等网络贷款提供商。这些公司考查用户的还款记录，以及还款记录与用户资料、行为等多个方面的关联性，以此做出更好的贷款决策。这里，与当前借款者有关的唯一数据洞察是来自以前的借款者，而这部分信息体现在当前借款者的贷款合同和利息上。借款者没有理由关心让提供商未来会从中获益的任何洞察，因为目前的贷款合同不会受到任何影响。因此客户在考虑寻求贷款时，并不关心还有多少人会向特定提供商贷款。于是借款者会倾向于一直与原本的提供商合作，因为该提供商比其他提供商更加了解自己的需求，而争夺新客户的竞争依然十分激烈。

数据能否带来网络效应？

对最后两个问题的回答，会告诉你数据驱动型学习能否实现真正的网络效应。如果基于一位客户数据的学习有助于为其他客户提供更好的

体验，而且可以迅速协助改进产品，立刻为现有客户提供价值，那么客户就会关注还有多少人选用该产品。这个原理与在线平台的网络效应十分相似，区别在于，平台用户倾向于加入更大网络的原因是想与更多人互动，而非更多用户可以提供更多洞见、协助产品改进。

我们再来看看谷歌地图的例子。驾驶者使用谷歌地图，部分原因是希望其他更多的人使用。谷歌地图通过用户收集到的交通数据越多，对路况和所需时间的预测就越准确。谷歌搜索和Adaviv的AI作物管理系统也一样，通过收集数据实现网络效应。

数据网络效应跟一般的网络效应一样可以提高行业准入门槛。这两种网络效应都会让潜在竞争对手遇到“先有蛋还是先有鸡”的冷启动问题：想实现一般网络效应的公司需要先吸引一定数量的用户才能启动网络效应，想实现数据驱动型网络效应的公司则需要先获得一定数量的数据才能启动数据驱动型学习的良性循环。

然而，一般网络效应与数据驱动型网络效应还有关键区别，这些区别使得前者的优势更强。其一，数据驱动型网络效应的冷启动问题通常不如一般网络效应那么难解决，因为购买数据比购买客户简单。新的竞争对手要实现数据驱动型网络效应，不需要庞大的用户基础，只需要找到数据来源，即使不完美，也足以与在位企业匹敌。

其二，要想实现可持续的数据驱动型网络效应，公司必须不断努力发掘客户数据。而一般网络效应，用Intuit创始人斯科特·库克（Scott Cook）的话来说，“拥有（一般）网络效应的产品在我睡觉的时候自己就能越变越好”。有了一般网络效应，哪怕平台停止创新，用户之间（可能还有提供配套产品和服务的第三方）的互动也能创造价值。现在即使出现一个新的社交网络，向用户提供客观上比Facebook更好的服务（比如隐私保护更完善），也还是很难胜过Facebook强大的网络效应

——用户只想留在其他大多数用户都在用的社交平台上。

其三，在许多情况下，通过学习客户数据实现的几乎所有优势，对客户数量的要求都相对比较低。在一些应用（如语音识别）中，AI的迅速发展会降低对客户数据的需求，甚至让数据驱动型学习带来的优势彻底消失。而一般网络效应则更加稳固，影响范围也更广：在已有众多用户的情况下，新增一名用户依然能为已有用户提供价值（已有用户可以跟新用户交流或交易）。

随着普通的消费品升级为智能互联产品——比如智能化服装，可以根据天气状况做出调整，并记录行走里程和生命体征——数据驱动型机器学习将会运用到越来越多的产品及服务中，实现改进和定制化。然而，提供商若想借由数据驱动型学习获得强有力的竞争优势，必须实现三个条件：数据带来的价值很高而且可以持久、数据为本公司专有且相应产品改进很难复制、数据驱动型学习能够创造网络效应。

未来几十年里，利用客户数据实现产品改进，将会成为参与市场竞争必备的先决条件。这可能会让在位企业相对新入者而言获得一定的优势，但不太可能造成赢家通吃的局面。在可见的未来，最有价值、最强大的公司将会以一般网络效应为基础、以数据驱动型学习为辅助，比如阿里巴巴和亚马逊的网络商城、苹果的应用商店和Facebook的社交网络。

安德烈·哈久是波士顿大学奎斯特罗姆商学院信息系统副教授。朱利安·赖特是新加坡国立大学经济学教授。

企业为何而生？

Why Are We Here?

萨利·布朗特（Sally Blount） 保罗·林文德（Paul Leinwand） | 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 刘铮筝 | 编辑

如果你希望员工更加敬业和高效，给他们一个和客户及战略切实相连的目标。

核心观点

问题

很多员工对公司目标缺乏共鸣。在近期的一项调研中，仅有39%的员工能够清晰看到他们创造的价值。超过半数对自己的工作“丝毫”没有激情，也缺乏动力和兴奋感。

解决

机构需要一个清晰的目标宣言，阐明以下问题：公司存在原因是什么？你为客户提供的价值是什么？为什么只有你们公司能提供这种价值？

应用

企业必须将正确的人吸引到合适的岗位上，打破孤岛，辅助跨部门协作，在企业目的方面投资，确保领导者以身作则，通过言行体现企业目标。

过去十年里，“目标”（Purpose）成为企业的管理口号。自2010年以来，“目标”一词出现在400多种商业及领导力新书和数千篇文章的标题中。难怪很多人特别是千禧一代，希望为那些符合他们个人精神和情感期待的企业使命及商业哲学效力。

但是仍然有很多企业难以定义其目标，更不用说身体力行地贯彻。如果你拿到一份典型的目标宣言，可能会发现套路化的目标，例如“成为用户认可的企业”以及“让股东价值最大化”。这类宣言缺乏成功企业背后的核心驱动力，没有涉及企业实际从事的业务，也未提及客户。其

他宣言则提到了崇高却抽象的愿景，例如“激励员工每天都做最好的自己”以及“散播乐观主义力量”——仍然没有回答公司为何存在，你给客户带来什么价值，以及为什么只有你的公司能提供这种价值。

真正有力量的目标宣言可以达成两个目的：清晰阐明战略目标和激励员工。两者无论单独拿出来还是结合在一起，都同样重要。当员工理解并接受了机构目标，他们会受到激励，不仅出色完成工作（有时甚至出乎意料），还能真正实现既定目标。

的确很难想象，如果公司员工不理解目标该如何工作。如果员工不知道公司的目标以及自己的工作发挥什么作用，他们如何能帮助公司完成这些目标？他们每天该如何来上班？该如何做好准备帮助公司发展？但是，根据普华永道战略咨询业务Strategy&近期进行的一项调研，在全球超过540名员工中，仅有28%认为自己和公司的目标紧密相连。39%认为他们能清晰看到自己创造的价值，仅有22%认为他们的工作能充分发挥自身优势，34%认为自身贡献对公司的成功至关重要。超过半数对工作“丝毫”没有激情，也缺乏动力和兴奋感。

这一切，可以概括为企业的目标危机：员工感到迷茫，一段时间后，找不到方向的员工积极性受挫；在面对公司实现目标需要解决的挑战时，员工会选择逃避。

好消息是，目标有很强的激励作用。上文提到的调研中，员工认为平均而言，目标比传统的激励因素，例如薪资和职业发展，至少重要两倍。

企业如果明确定义了公司创造的价值并告诉员工，63%的员工称会受到激励，未能这样做的公司，这一数字则只有31%；同样，前者中65%的员工称对工作有热情，另一种情况下，则只有32%。这些目标驱使的机构也有实际收益：根据Strategy&的研究分析，超过90%的公司，

其增长和利润率超过行业平均值。

为了确保你所在的企业，其目标能清晰表述战略并激励员工，你要弄清根本性问题：这个目标是否说明了公司的独特价值？然后你要确保公司架构、体系和资源能帮助员工将目标落实到工作中。

无数公司不知该如何清晰阐明它们的目标。很多时候，要么两个关键目

我们在作为咨询人员、教育者、顾问和董事会成员的过程中，遇到
无数公司不知该如何清晰阐明它们的目标。很多时候，要么两个关键目

标都没有实现，要么只针对了其中一个——希望激励员工，或者对外解释战略。我们常常问高管：比C级高管低三、四、五级的员工，能否讲清楚公司如何为市场提供独特价值？他们能说清这件事和自己的工作有什么关系吗？一些最成功的私募投资者在考虑是否收购一家企业时，会在公司大厅和店铺中询问员工这些问题，作为尽职调查的一部分。无论在研究还是在现实中，我们都发现这些问题的答案含混不清。

我们将在下文分析企业在清晰解读目标时，需要具备哪些因素，以及要怎么做才能实现这一目标。

目标是你对客户的承诺

在理想世界中，每个机构都能创造、表达并实践一个和客户紧密相连的目标。

初创企业之所以能存活下来，是因为它们以独特的方式，满足了某些客户的需求。公司若能始终拥有存在意义，并让员工在工作中贯彻，则能成功并取得发展。

许多企业在为员工提炼目标时，面临的挑战之一是拥有太多版本的“宣言”（见边栏“宣言之争”）。我们认为，宣言越少越好。领导者需要让员工能轻易在工作中找到、理解并参考公司存在的原因（为谁提供什么价值）。

在你评估公司是否清晰有效地阐明存在原因时，你要思考以下问题：

• 公司产品和服务的潜在用户或消费者是否认可我们的目标宣言？公司改善了谁的生活或业务？大还是小？

• 我们的目标是否独特？我们消失后市场会有怎样的空缺？

• 我们合理拥有这一目标吗？我们是否拥有或能培养出色完成这一使命的能力？我们能否比竞争对手更有效和更高效地实现这一使命？

让我们来分析一下，一些企业如何在助力成功的宣言中解决这几个问题。

宜家是全球最大的家居产品制造商和零售商，该公司对自己提供的价值有清晰表述。宜家承诺“为大多数人创造更加美好的日常生活”——而不是为少数有钱人。宜家“以尽可能多的人能负担的价格，向消费者出售种类繁多、设计出色的功能性家居用品”。公司把对消费者生活方式的敏锐洞察转化为产品，设计出富有吸引力的家居用品，通过使用高效率、可规模化的生产制造方式和供应链，以统一包装销往全球各地。

宜家一直目标明确：创始人英格瓦尔·卡姆普拉德（Ingvar Kamprad）进入家居行业时，清楚表明自己公司服务的对象，是那些只能通过自己动手制造或继承，来获得家具的客户。初期，竞争对手不满宜家的低价，组织供应商联合抵制该公司，即便如此宜家也坚持这一目标。卡姆普拉德没有提高价格，而是在公司内部增加了必要的设计部门，并将生产制造转移到东欧国家。

汉瑞祥（Henry Schein）是一家为医疗和牙科从业者提供产品和服务的全球供应商，该公司也有类似的清晰目标：“为客户提供创新、一体化的医疗健康产品和服务，成为值得客户信任的顾问——让他们能为病患提供最优质的护理，帮助客户在执业管理方面更高效，提高盈利能力。”为此，公司专注于打造“深度根植于信任和信赖的关系”。汉瑞祥清楚表明自己不仅向客户出售产品和提供解决方案，还能做更多，因此斩获了有价值且独特的定位。这意味着它们不仅能像竞争对手那样，为客户提供大型设备的销售和售后，还能提供帮助客户改善运营的执业管理软件和数字化技术。此外，该公司还为销售人员提供培训，让他们可

以在设备贷款、营销、沟通工具和监管合规等方面，为医生提供建议。

全球最大的玩具公司乐高不仅出售玩具，还致力于“通过玩耍和学习，发展儿童创造力”。为了实践这一承诺，乐高公司设计出能以各种方式组装的成套积木，还为各个年龄的爱好者，打造了网络和线下社区，以此激励参与性、学习、创造和创新。比如“大使网络”——成年粉丝交流支持平台；“乐高创意”——用户在此提交新乐高套装的创意；展示用户创意的展览；“乐高生活”——孩子的社交媒体网络。过去20年间，乐高用户团体已经从11个发展为328个，活跃用户多达数十万。这些用户为自己创造的45万多种乐高玩法，上传了照片、绘画和说明。这些粉丝活动是对所有人免费的创意库，也是乐高在实现其目标的过程中，极具价值的组成部分。

打造履行目标的机构

清晰阐明目标仅仅是开始。伟大的目标宣言作用有限，如果你的机构无法执行这一目标，可能还会带来反效果。公司拥有强大的目标宣言，但机构若障碍重重，员工将无法达成目标中提到的重要使命。这时，目标宣言只会让员工感到挫败和愤世嫉俗，打击他们的积极性。最终客户也会有所察觉。

为了确保你的目标得以执行，你必须要：

吸引合适的人才。你需要让合适的人才在合适的岗位上，实现组织目标和竞争优势。当前的人才培养模式希望让所有人变得杰出，坦白说这不现实。企业需要在人才大战中有所选择。没有一家机构的董事会成员都是最杰出人才，即使公司请得起，也很难吸引和保留技能不符合公司目标的员工，这些员工也不会受公司环境和职业选择的激励。

宣言之争

在公司内部，员工也许无法分清目标宣言、使命宣言和愿景宣言的区别。如果你查看公司网站，会发现在使用哪个宣言以及怎么用方面，几乎没有统一规定。概念的多样性，只会让写就有力目标宣言的工作变得更困难。太多讨论，最终沦为语义的争论或衍生出大量互不相干的信息。与其无止境地讨论公司标签或不同类型宣言的需求，不如清晰地向员工、客户和投资人阐明三件事：

1. 企业为何存在？

可以从这里开始，最终归结为简单问题：你的存在是为了满足谁的需求，你有什么独特条件完成这件事？对企业来说，也就是回答“我们为客户提供了什么价值，让客户愿意付费”，对非营利组织来说，回答：“我们提供了什么社会价值，让我们有权获得捐赠和/或税款。”

2. 你所在的企业如何经营，决策的指导原则是什么？

无论目标宣言中是否提及，都要考虑到核心利益相关方，这点很重要。它们可能包括企业运营所在的地方社区、国家监管机构和供应商等。在考虑到这些利益相关方的情况下，公司指导员工的价值观是什么？在日常运营中，公司致力于创造怎样的工作环境、客户体验等互动？如何帮助员工理解这些互动和目标的联系，并促进目标的履行？

3.X年后之后，你希望企业发展成什么样？

你今天努力工作，是为了怎样的长期目标？强大的领导者会不断追求扩大规模和影响力，帮助机构清晰阐明未来更远大的目标。根据我们的经验，最优秀的企业都有很具体的未来绩效目标、实现的时间框架和衡量指标。

（返回原文阅读）

机构必须拥有哪些杰出的能力，才能履行目标？这些技能高度专业化，也是公司在决定哪些岗位需要招聘顶尖人才时，应当考虑的因素。别掉进陷阱，认为职能性工作的通才可以在实现公司目标的关键领域发挥专业能力。同时还要考虑你所使用的核心技术，即公司员工必须能够适应相关信息和操作系统，而非核心岗位——那些无需全年支持的岗位，更好的选择也许是外包给高质量的合同工，而非内部员工。

以苹果公司为例，该公司通过开创性的用户友好设计，让自己脱颖而出，成为业内翘楚。为了实现这点，前任CEO史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）提升了整个设计团队的地位，招聘优秀人才为公司打造一系列产品和服务，包括电子设备、软件使用界面和零售店铺用户体验。苹果甚至在管理层留出首席设计官的职位，这在技术公司很罕见。通过这种方法，苹果向全体员工强调了设计团队的工作价值和关联性。苹果因此能够吸引并保留世界级的产品设计师和来自时尚零售行业的顶尖设计师，因为乔布斯理解并指出了设计在实现公司目标中扮演的关键角色。

刻意跨界。一旦公司拥有了技能合适的人才，你应当调整机构设置，让所有人才可以完成实现目标所需的任何事。几乎所有重要的举措，无论是收益增长、成本削减或产品创新，都需要来自全公司的洞见和行动。因此，你要打破孤岛，无论是部门孤岛、位置孤岛还是基于客

户的孤岛。

企业可以通过“跨职能团队”，就复杂问题搜集机构中最优秀的想法和专长，它是这方面最受欢迎的“人力技术”。但多数公司在组建此类团队方面并不顺利。团队成员往往没有足够时间和参与度，或者缺乏资金支持，得不到高管关注，难以成功。

为了避开这些问题，你可以尝试从以下两种方法中选择一种。你可以改进机制，帮助跨职能团队更高效工作，也就是减少员工在各自“原部门”的工作，将团队工作成果分配给一位高管——其绩效指标就是确保这件事成功。或者，你也可以改变机构架构，将具有不同技能的员工吸纳到固定的跨部门团队中。例如，创新团队往往包含来自研究、工程、营销和财务各部门的员工。

宜家在这方面也做得很好。很多公司的产品设计者都不需要直接管理成本和花销。设计完成后，直接被发往供应链团队和/或财务部门进行成本估算，然后由营销或销售团队定价。这一流程中往往包含多轮迭代，需要调整设计。宜家不是这样操作的：从一开始，来自设计、财务、制造和供应链团队的员工就会协同合作，打造成本最优化的产品。例如，设计师会不断改进包装，减少材料，最大化利用集装箱的空间，控制包装重量和尺寸，确保顾客能带回家。这种跨部门一体化协作，让宜家能以极具竞争力的成本，打造出优秀设计——这也是宜家和其他公司区别开并实现目标的关键因素。

为目标投资。最打击员工积极性的，莫过于员工做着关键性工作，却没有获得足够的时间、足够的重视或资金支持。实现公司目标最重要的领域中，你的目标不该是绩效出色，或在人员配置和市场开销等方面达到外部市场基准，而是为了实现承诺的价值，比竞争对手投入更多。为此你可以在其他方面削减开支。

选择合适人才需要作出艰难决定，为实现目标制定预算也要做出艰难的分配抉择。如果你不在目标所需的能力上加重投资，目标宣言就沦为经济学家所说的“廉价表达”。

墨西哥水泥和混凝土公司西麦斯（CEMEX），立志成为客户建造项目从始至终的核心合作伙伴，从选择最佳选址到采购许可到管理大型建造工作，为用户提供支持和建议。为此，该公司大力投资销售团队，销售人员需要和政府高级官员建立深厚关系。该公司还开始招聘新型高管，在整个建造过程中和社区领导见面，将他们的意见和公司其他人分享，以便为客户提供高度差异化的解决方案。为省出这部分投资，西麦斯降低了一倍公司运营效率，成立了减少开支的全国性项目，例如用城市垃圾作为替代能源。

确保领导者身体力行。强大的领导者会在日复一日的言行中践行机构目标，无论是和员工交流价值排序，还是花时间与员工以及客户在一起。所有高管要定期为其他人，（往往来自非直属部门）就他们验证过、行之有效的工具给出指导。领导者花时间帮助团队以外的部门，释放出很强的信号。

美国丹纳赫集团（Danaher）是一家全球科学与技术创新公司。该公司的使命是，开发出能够解决客户最复杂难题的技术，为实现这一承诺，依靠丹纳赫商业系统，公司能够突破产品和企业边界限制，不断取得进步。丹纳赫前20位高管定期聚在一起讨论有用的工具和技术，向彼此学习。前任CEO 拉里·卡尔普（Larry Culp）制定了一年两次的改善经营活动，他和每位直系下属用一周时间，为一家经营困难的工厂提出改进意见。

员工会密切注意，领导者在实践目标过程中遇到艰难决定时是否贯彻到底。领导者是否会放弃不符合公司存在原因的业务？比如飞利浦公

司在2013年撤资消费电子产品部门，以及诺华公司剥离爱尔康眼部护理业务。

2014年，时任乐高CEO 的约恩·维格·克努德斯道普（JrgenVig Knudstorp）在采访中谈到乐高几年前遭遇的困境。作为一家玩具公司，乐高“在自我认同方面迷失了方向”。他让一切归零，提出“最基本的问题：为什么乐高会存在？”然后开始“只做我们有独特优势的事情”。为了重新找回乐高在行业中的位置，公司开始重大变革项目，包括撤资或停产不符合核心目标的产品。例如，公司卖掉了四个主题乐园和电子游戏开发部门。

重新思考目标，可以极大帮助企业实现战略清晰化和激励员工的协同目标。在确保管理层重新思考目标方面，公司董事会的角色日益重要。事实上，CEO任期只有大概5年，董事会在这方面不仅拥有更长期的权力，也有信托责任关注公司目标和实现目标的能力（有人也许不同意）。董事会成员应当敢于向管理层提出艰难问题，包括：

• 假如我们将公司目标宣言和竞争对手的放在一起，员工能分出哪个是我们的吗？

• 如果对员工做调研，有多少人能说出公司目标？

• 员工是否拥有履行对客户承诺所需的资源？

尽管这些问题很直观，但根据我们的经验，很多高管都对其重视不够，部分是因为过度关注短期财务表现，没有充分理解目标对战略规划的重要性，另一些是因为解决这些问题会暴露企业根本性的弱点。因此在确保管理层理解机构存在原因上，董事会起到关键作用。

约瑟夫·鲍尔（Joseph Bower）和林恩·潘恩（Lynn Paine）在《公司领导层的根本性错误》（《哈佛商业评论》中文版2017年5月刊）一文中写道，“企业管理者主要应该关心企业健康，而非股东财富。”我们认

为，企业想长期健康发展，必须深刻理解客户是谁，以及你如何为他们提供独特价值。企业领导者应该定义、传达和履行这一目标，董事会有必要对此监管。商业圆桌会议派（Business Roundtable，商业圆桌会议是一家位于华盛顿特区的非营利性协会，其成员是美国主要公司的CEO——译者注）在最新的“企业目标的有关宣言”中明确提到这点。

无论公司如何努力通过口号或外部奖励激励员工，如果员工不理解自己每天来上班的原因，都难以实现卓越。越能讲清企业创造的价值和服务的客户，企业激励员工的能力就越强。企业为目标配置合适人才、运营模式和财务资源，员工越能实现目标。

目标是激励的关键——受激励的员工是实现目标的关键。精心培养这种共生关系的企业，才能繁荣发展。

萨利·布朗特是西北大学凯洛格管理学院前院长，也是该学院战略学Michael L.Nemmers教席教授。她是美国雅培制药公司和美妆连锁公司Ulta Beauty的董事会成员。保罗·林文德是普华永道思略特管理咨询部，能力驱动战略和发展全球常务董事，普华永道美国合伙人，凯洛格学院战略学客座教授，合著有包括《有效战略：成功企业如何弥合战略与执行鸿沟》（Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap）在内的多本著作。

创业之前，先确定成功是何模样

Before You Start a Business, Decide What Success Looks Like

乔希·巴伦（Josh Baron）
弗拉德·巴比里（Vlad Barbieri） | 文
永年 | 译 时青靖 | 编校

拥有一家企业创造了让你理智地选择拿所有权冒险的机会。明确界定成功让你有能力创造一家成就你心目中头等大事的企业。

核心观点

问题

智能机器和复杂的分析技术正涌入工作的方方面面。这意味着职场新人通过在岗培训（OJL）获得技能的机会日渐减少。

结果

在医疗、警务以及其他领域，人们寻找非传统方式来获得焦点以外的技能。人们对这种“暗中学习”结果的容忍度高，但其往往需要个人和组织付出代价。

解决方案

作为应对，组织应谨慎发现和研究暗中学习，挑战组织、技术和工作设计来支持在岗学习，并让智能机器成为解决方案的一部分。

“你说我们今年不能派息是什么意思？”埃莉莎满腹狐疑。她和丈夫马克创立的手表公司董事会刚刚审查了年底的业绩预测。

通常，这种会议又是一次稳步向前的庆祝会，温和增长，没有债务以及可观的红利。埃莉莎和马克就是用这些钱来保障他们舒适的生活方式和慈善捐款的。然而，今年的收入增长大幅上扬，可利润却出现下降，而公司为实现增长承担的债务契约又不允许任何分红派息。埃莉莎头一次感到对自己与人共创的企业失去了控制。（为保密起见，本文中的姓名和辨识细节都已做修改。）

企业创始人兼唯一所有权人怎么会在公司无力支付他们年息时惊讶不已？埃莉莎和马克在建设他们的事业方面做了许多正确的事情，包括最终任命一个独立董事会和一名外来的CEO来帮助公司更进一步提升水平。可是他们犯了一个重大错误。他们没有明确具体地表明自己的“所有权人策略”，即作为所有权人，他们希望实现——以及避免——的具体结果。

对于广泛持股的上市公司而言，所有权人策略很简单。这些公司主要由机构（比如指数基金）或与企业没有私人关系的投资者所拥有。这些所有权人希望公司最大程度实现他们股票价值的增长，这通常通过实

现季度盈利目标来衡量。事实上，商学院里所教授的和管理文献里所描述的大部分内容都基于这样的假设，认为公司的存在就是为了实现股东价值的最大化。“可是这种假设忽视了一个同样明显的事实，”博·伯林厄姆（Bo Burlingham）在《小巨人》（Small Giants）中指出，“股东的利益取决于股东是谁。”

对于世界上绝大多数企业而言，控制权掌握在与企业有关系的人手中，而非外来投资者。这包括由创始人、家族、基金会、合伙人及员工拥有的企业。仅家族企业在美国就占了将近70%，在德国占了79%，在法国占了85%，在亚洲、印度、拉丁美洲和中东占了90%以上。当这些企业为私人所有时，它们为所有权人提供了最大的自由，让其界定如何衡量成功。他们可以选择追求某些结果而避免另一些结果，哪怕他们并不最大程度实现企业的经济价值。

我们发现，这些所有权人中鲜有人将他们的唯一目标描述为实现股东价值最大化——对许多人而言，这不是他们的首要目标。然而，他们通常也不清楚自己真正想要什么，这可能会造成增长机会的错失、因对企业发展方向失望而导致的人才流失，或者因管理层用他们自己优先考虑之事填补空白而导致所有权人控制权的丧失。明确的所有权人战略对于维持企业的正常运转至关重要。

钟爱项目还是增长机器？

就埃莉莎和马克的手表公司而言，他们的错误在于没有向自己表明他们的所有权人战略，然后与公司其他人分享。他们几十年前创办手表公司时将其当成的是一个钟爱项目。埃莉莎受训的专业是工程师，对如何改进这种产品的功能非常着迷。马克帮助构想了造型优美的新设计，

并最终辞去自己的工作，帮助她创办了这家公司。他们一道创立了业内最具特色的品牌之一，营收接近10亿美元。可是壮大业务从来不是他们的头等大事。只要公司保持创新的文化，让他们享受劳动的成果，埃莉莎和马克就很开心。

当公司规模成长到超出他们的管理能力时，他们决定从公司以外聘用一名已在业内拥有优良业绩记录的CEO来接管日常运营事务。那名CEO看到了一个志在必得的发展业务机会，大量投资于国际扩张以及支持扩张所需的IT系统。他还推出了价廉质低版本的核心产品，以扩大公司的吸引力。虽然从这些投资中可以看到前途光明的迹象，但是利润增长的缺乏——以及股息的损失——让创始人意识到，那名CEO的理念与他们自己最看重的东西不同步。

因此，两位创始人选择了解聘那名外来的CEO，而提拔一名内部员工到此岗位。尽管新任CEO缺乏那名外来者的资历，但他们知道，他会保证公司重新将文化和创造力置于首要地位，而非曲棍球棒式的快速增长。他们制定了明确的所有权人策略来指导公司的所有重大决策——并实现了他们自己定义的成功。为避免重蹈覆辙，他们向公司清楚说明了他们的所有权人策略，并与董事会合作，将新任CEO的薪酬激励机制与之协调一致。

定义你的所有权人策略

所有权人策略会让所有权人、董事会成员、高管和员工协调一致，这种一致反过来又会提升业绩和满意度。不妨这样想想：如果所有权人清楚自己希望如何得分，董事会成员和管理团队也会明白如何取胜。这种明确性也让企业可以按自己而非他人的措辞来定义成功。这不正是拥

有企业或为企业效力的意义吗？

定义所有权人策略需要问两个基本问题：

你的目标是什么：增长、流动性还是控制权？所有权人可以追求的大类目标有三个。他们可以以增长为目标，即：最大程度实现企业的经济价值。他们追求增长可能是为了累积长期财富，扩大他们对社会的影响，或者是为了伴随企业壮大而来的精神回报。他们还可以追求流动性，它会产生供所有权人在业外使用的现金流。流动性在生活开支、提供慈善活动基金或者让所有权人通过资产多样化获得更多独立性方面都非常有用。最后，他们可能希望通过将决策权保留在所有权集体内部来获得控制权。有些所有权人想要掌控自己的命运，不希望把他们的自主权让给任何人。另一些人将控制权视为运营企业的方式，那种方式可以保留他们珍视的东西，比如独具特色的企业文化，或者拥有一家可以代代延续的公司。

多数成功的企业都面临在增长速度、所有权人从公司获得流动性的程度，以及企业对其决策保留控制权的程度之间进行权衡。一家企业可以只追求其中之一的目标，或者三个目标的某种组合。但是对多数企业而言，这是一个“三选二的问题”，即：他们可以以牺牲第三个目标为代价，重点关注两个目标。

增长-控制权型（GC）企业的明确目标是在保持决策控制权的同时发展壮大。它们主要通过留存收益实现增长，向企业主支付很低的（或者不支付）股息。它们也拥有很低的（或者没有）外部股权或债务，因为无论是对外来投资者还是对借款人负责，都需要牺牲一定程度的自主权。当外部股权得到接受时，那也通常是在有限的基础上或者通过可以保证核心所有权人控制权的双重股权来执行（就像在谷歌/ Alphabet和Facebook公司里那样）。对于习惯于眼盯着广泛持股的上市公司或私募

股权公司、寻求通过杠杆实现回报最大化的那些人而言，避免债务通常是不可思议的事情。对于私营企业而言，债务可能非常有用，但是通常被认为是以控制权为代价获得的。寡头控股的上市公司通常会持类似的看法。在伯克希尔哈撒韦（Berkshire Hathaway）公司的《所有权人手册》中，沃伦·巴菲特表示，伯克希尔哈撒韦公司会“谨慎使用债务”，而且会“拒绝诱人的机会，而不是让我们的资产负债表过度杠杆化”。

增长-流动性型（GL）企业也在快速增长，但却要向所有权人支付资金，并利用他人的资金（股权以及/或者债务）来维持发动机运转，结果放弃了部分控制权。当企业上市时，他们采用的就是这种策略。私营企业也可以使用这种策略。我们曾与一家增长潜力巨大的企业合作，可是所有权人担心的是他们行业中断的长期威胁。因此，他们把公司的部分股权卖给了一位战略投资人，并把部分收益用于在其他领域的多元化发展。

流动性-控制权型（LC）企业不关心它们的增长速度，而是希望为所有权人创造大量的流动性，同时让他们保持对决策的控制。埃莉莎和马克作为手表企业的所有权人符合这样的形象。

这些是大类，企业可以在两两之间找到空间。可是，当它们从三角形的一部分移向另一部分时，它们是在三个主要目标之间进行权衡。

这些类型中，每一种核心类型都会带来它自身的优势和需要管理的风险。我们知道每条道路上都有非常成功的企业。关键是企业的所有权人在他们希望追求何种目标的问题上要保持一致，承认他们之间存在权衡。情况发生变化的时候，无论是经济和产业融合之类的外部因素，还是所有权或高级管理层变动之类的内部因素，重新审视这些权衡也很重要。在一个环境中作用出色的东西到另一个环境里可能是灾难。

我们发现，协调企业优先考虑的重点极其有帮助。可是欲使其变为现实，这些大类目标必须转化为衡量业绩的具体方式，而这就引出了第二个问题：

你的企业“护栏”是什么？护栏是所有权人根据他们的目标希望对企

业行动设置的边界条件。它们界定了什么东西属于界内，什么东西属于界外。

护栏可以是财务的，也可以是非财务的。在财务方面，它们应该与所有权人希望优先考虑的那种增长、流动性和控制权组合保持一致。

价值增长指标（比如，投资资本回报率或股东总回报率）让所有权人看到，与同类企业以及/或者与其他投资机会相比，公司的财务业绩表现如何；

流动性产生指标（比如，股息分配率）告知所有权人企业是否在制造预计的现金量，以满足所有权人在业外的目标需求；

控制权弹性指标（比如，债务与税息折旧及摊销前利润之比）帮助所有权人了解和管理企业面临的、可能威胁到所有权人对企业控制权的重大风险。

根据我们的经验，所有权人应该将注意力集中在少量财务指标（通常是四到六个）上，这些指标可以依据他们心目中的重要之物来界定该企业是否成功。这样做既能给企业的领导层提供明确的指导，又能给予他们充足的机会去制定最佳的商业策略。

许多所有权人愿意牺牲部分的财务业绩来实现其他目标。通常这些目标没有明确表述，可是界定它们的非财务护栏非常必要。根据我们的经验，它们通常分为四大类：

领导。企业由所有权人领导是否重要，哪怕他们在客观上并不是最具资格？我们曾与一家家族企业合作，该家族坚信，只有家族成员才应该经营公司，哪怕那意味着公司的增长速度会慢一些。

行业领域/地理区域。是否有特定的领域是所有权人希望避免投资的，或者是他们希望保留的，即使这些领域并不盈利？一些企业会坚持持有业绩不佳的资产，因为它对所有权人具有非经济价值，是历史自豪

感或社会重要性的源泉。

和睦。为了维护所有权人之间的关系，是否要做出或避免做出任何决定？一些企业会保持一个部门或办事处的开业状态，尽管它的财务业绩不佳，因为它是由一位所有权人领导的，关闭它对于更大范围的团队和睦会造成负面影响。

商业行为。为了让商业行为符合他们的价值观（社会的、宗教的、环境的等等），所有权人在何等程度上愿意降低财务业绩？我们知道的一家公司决定不向烟草行业供货，因为那不符合所有权人的价值观，尽管这家公司本来可以获得丰厚的利润。还有的企业支付的工资高于市场水平，或者承诺遵守超出行业预期的环境可持续性标准。

界定护栏时无正确答案和错误答案之分。关键是要让所有权人在衡量成功的具体指标和目标上达成一致，并告知重大决策。

创作你的所有权人策略声明

为了使一致的意见编辑成文，企业的所有权人应该起草一份《所有权人策略声明》（Owner Strategy Statement）。它不仅可以明确指出他们的目标和防护措施，而且还可以清楚说明其背后的基本原理。

声明应该尽可能具体。终极的验证问题是：它是否有助于企业做出需要权衡的决策？比如，我们知道的一家企业将15%的投资资本回报率（ROIC）设定为留存收益的目标。在市场扩张期间，他们把几乎所有的利润都重新投资回业务当中。随着市场的成熟，他们开始减少投资，并增加对股东的分配。

一份优秀的《所有权人策略声明》应该成为所有权人与董事会/管理层之间对话的基础，因为有时候所有权人策略可能需要调整，以适应

业务现实。它还应该是一份动态文件，每当内部或外部环境出现重大变化时就进行重新审视。最后，它应该被转换成一个仪表盘，上面可以找到所有权人能够用来衡量成功的指标和目标，而他们应该对成功定期审验。

拥有一家企业创造了让你理智地选择拿所有权冒险的机会。埃莉莎和马克在有时间改变的时候明白了这一点。明确界定成功让你有能力创造一家成就你心目中头等大事的企业。

乔希·巴伦是BanyanGlobal家族企业咨询公司的合伙人和共同创始人，哥伦比亚商学院兼职教授。弗拉德·巴比里是 BanyanGlobal 公司的合伙人，专业从事投资组合策略、股东管理以及下一代培养等课题的研究。

从直觉到智慧决策

吴霁虹 | 文 廖琦菁 | 编辑

人工智能会颠覆传统的企业决策与管理，将判断从直觉变为人机结合的智慧决策。拥有大算法、大计算、大数据和大管道这四大能力支撑的企业，能够通过人工智能决策，做到“做正确事、正确做事、把事做正确”。

直觉一直是很多高层管理者用来瞬间判断决策的方式，人们崇拜那些靠直觉就能做出智慧决策的人。比如，孙正义当初投资阿里巴巴就非常迅速，而投资回报率超过1700倍；大卫·切瑞顿教授，因为相信拉里·佩奇和谢尔盖·布林讲的算法，给他们投资10万美元创建谷歌，最终收获10亿美元；此类决策成功的故事还有很多，这些牛人的共同特点，都是有超越一般人的“直觉”。

事实上，靠直觉判断决策，几乎是人类最古老的本能之一。其特点是，在复杂情况下，人的思维过程跳过了逻辑层分析，直接给出结论。这种直觉思维的本能，就像一股神秘的信号，像靠千百万次概率蹦出的一张中奖彩票，其实是一种只可意会、不可言传的内在知识和经验的诀窍，很难百发百中。

智慧决策管理的最高境界，就是要“做正确事、正确做事、把事做正确”，这需要战略决策、战略管理、战略评估的有效闭环。但大多数

人无法靠拍脑袋、凭瞬间直觉做到。如果能，也是凤毛麟角，且无法复制被人们学习，直到有了人工智能。

人工智能（简称AI）是模拟、延伸、扩展人类智能的一门新兴科学技术。比如，中国香港有一家叫Deep Knowledge Ventures（DKV）的风投公司，五年前聘请了一名叫作“瓦投”（VITAL）的AI董事，它是英国Aging Analytics公司研发的AI投资系统。

AI董事的专长是基于大数据机器学习，能在毫秒内，分析、判断、决策那些无法被人类分析师观察到的趋势。公司高级合伙人德米特里·卡明斯基（Dmitry Kaminskiy）指出，瓦投把投资决策中复杂的尽职调查自动化了。也就是说，瓦投做了人们“直觉”做不了的“针对海量信息的逻辑分析”。这相当于靠强大的计算机直觉，确保投资决策“做正确事”。

除了投资决策，AI董事还颠覆了传统投资管理流程。比如，对相关项目融资、临床试验、知识产权，以及前几轮融资等各种信息，AI董事负责分析、判断；之后，基于AI董事的数据分析，董事会全体成员（包括AI董事）投票；再就是，一旦涉及AI董事的专属领域——老年医疗，没有它发话，其他人类董事不做决策，这时的AI董事更像一个董事会主席。

至今，在AI董事的帮助下，DKV已经完成多个项目的投资，包括Insilico Medicine、Pathway Pharmaceutical、Vision Genomics等初创公司。

AI董事的诞生，意味着人类将获得前所未有的超级决策管理能力。也意味着战略决策与管理进入了人机融合时代。这要归功于人类对AI思维机器（Thinking Machines）的梦想，以及在业界有广泛共识的AI三次浪潮。

20世纪50-60年代，发明了很多算法，AI开始被发现和被定义。例如，1955年启发式编程诞生，是后来专家系统的雏形。1957年感知算法的发明，演变成今天人工神经网络和深度学习工具。1960年，隐马尔可夫模型算法的发明，成就了今天语音和图像识别的新浪潮。但这时的AI还无法解决现实问题，说白了，就是技术还不够好。

20世纪80-90年代，专家系统快速发展，AI开始赋能解决特定问题。例如，1979年第一个医疗诊断机器智能“专家系统”创建。之后20年，北美和北欧大公司中有2/3也使用了“专家系统”，但应用仍然太局限。

大约2005年到今天，机器学习、深度学习、模仿人脑的神经网络学习、联邦学习，以及大数据、云计算等AI技术族群有了系统性的突破。目标直指“做人类不能做，或不能高效、方便、高质完成的事”，这包括了决策与管理。

比如，谷歌对标人类智能水平，将AI划分为三级智能：初级的“弱人工智能”，只能专注在一个特定领域，如下围棋。高级的“强人工智能”，能达到或超过人类水准。“超级的人工智能”，就是“从比人类聪明一点点到聪明1000万倍”。科大讯飞以AI能做什么，也将智能划分为三个级别：计算智能、感知智能、认知智能。计算智能指机器“能存会算”，感知智能指机器“能听会说、能看会认”，认知智能指机器“能理解会思考善决策”。

人机融合的决策简史

今天的商学院，还来不及教我们AI赋能决策管理。因为，AI三次浪潮的技术突破后，好像一夜之间就有了像AI董事与人融合决策的案例。

但事实上，从直觉到人机融合，决策管理至少经历了600年的三个阶段演变。

肌肉的时代：从14世纪至16世纪，欧洲手工作坊如铁匠的商业决策焦点，一要看有没有“强大肌肉”打铁炼钢，另一个靠经验积累的直觉判断。因此，“肌肉+经验”的直觉是制胜法宝。

专业专家的时代：工业革命爆发，专家知识开始助力决策管理。18到19世纪，蒸汽机、电力、汽车等技术发明，知识信息指数级递增，决策管理从简单变复杂。1893年，泰勒率先开启工厂管理咨询，专门帮助制造业老板提升决策管理效率，带动了“工业工程师”的诞生。

1881年，宙斯弗·沃顿捐款给宾夕法尼亚大学创建了沃顿商学院。商学教育开始教管理者如何思考分析、如何决策管理。1926年，芝加哥大学詹姆斯·麦肯锡教授创立了麦肯锡，专家赋能商业决策与管理成为一种行业。

管理软件与BI时代：20个世纪70年代后，计算机技术的爆发，形成新的“管理软件+商业智能BI”赋能决策管理。比如，80年代纽约证券交易所开发了软件交易系统，可自动搜集数据，分析判断某宗交易，并自动执行。

更广泛的管理软件赋能决策管理的崛起，是在二次大战后。精密制造业最核心的管理议题，就是要减少浪费、高效分配资源。于是出现了资源管理理念（MRP）。到80年代，MRP被编成软件，帮助企业提升采购、库存、生产、销售、财务、工程技术等的管理效率。

90年代，美国高德纳咨询公司提出企业资源计划ERP新理念，将物流、人流、资金流、信息流整合，从而减少存货、优化库存。之后，CRM、财务、HR、供应链等管理软件的发展，增强了财务预测、生产能力、全面质量管理、资源调度等方面的功能，全面监控提升产、供、

销的管理效率。

1996年高德纳又提出商业智能（Business Intelligent/BI），商界掀起了一股基于数据库的革命浪潮，真正的商业智能时代到来。BI的特征就是从数据分析入手。比如，2007年，SAP收购法国Business Objects公司，推出SAP HANA商业智能方案。该方案由数据仓库、查询报表、数据分析、数据挖掘、数据备份等组成，帮助企业提升在财务会计、资源计划、产品生产与品质，到供应链、客户关系等经营性管理上的效率。公开数据显示，《财富》世界500强中有80%以上的公司都运行在SAP管理系统上。

商业智能时代全球崛起了一大批软件巨头，包括微软、IBM、甲骨文、SAP、Informatica、Microstrategy、SAS、Royalsoft等。而越来越多的中小企业，也成为诸如SAP、甲骨文、IBM、用友、金蝶等管理软件公司的客户。

总之，从原始直觉驱动到专业驱动，再从传统流程驱动的ERP、CRM等到数据驱动的商业智能，知识和工具赋能高阶管理者，一直都聚焦在“经营效率的提高”方面，而且，其产生的市场规模已经超过数千亿美元。但是，这个时候的商业智能BI，与我们讨论的人工智能时代的商业智能AI，有本质的不同。

AI在战略决策与管理中的应用

1.从BI到AI。商业智能的发展，带来了对企业战略决策、战略管理、战略评估的更新定义。它要求一个优秀企业的完整决策过程，至少包括五个环节：获取数据、分析信息、决策管理的选择、制定目标计划、执行与行动。

这些环节可全面部署到企业IT系统中。但是，商业智能BI，专注数据分析，回答数据反映的“是什么”，从而降低成本、提升经营效率。它还不能回答管理者“应该选择做什么”“不做什么”“为什么做”“怎么做”等战略决策议题。其本质，就是商业智能BI没有机器学习或深度学习，只是更高级别的统计分析。

例如，沃尔玛“天天低价、件件高品质”的模式，就得益于商业智能BI的统计分析。1997年，沃尔玛年销售额首次突破千亿美元，达到1050亿美元。借助升级版的ERP、CRM等管理软件工具，沃尔玛BI系统分析庞大用户消费数据，告诉管理者更好的销售预测，数据误差约为5%，而同期没有BI的竞争对手是60%；商品周期平均只有2天，对手是120天；商品仓储安全期是0天，而对手是40天；物流成本只有2%-3%，而对手是30%-50％。

也就是说，商业智能BI的数据分析，告诉沃尔玛仓库存货数太多，要减少存货降成本、增加效率。但是，它不能告诉沃尔玛，为什么存货数太多了？是客户收入减少了？或是客户对产品没兴趣了？或是搬家了？如果是，商家要做什么？

今天，AI就能回答这些问题。亚马逊的AI推荐系统就让一流商学院的市场营销高材生们下岗了。比如，借助AI机器学习算法，亚马逊AI支持“逐项协同过滤”。这意味着，AI通过学习用户每一个行为痕迹，能绘制所有产品的多维度关系地图，每当你看到一个X或购买一个Y，亚马逊AI就会给你相同“邻居”的X或Y的推荐。这样的系统，AI要学习至少10个以上维度的动作，对数据深度分析和挖掘，并成功卖出商品。

比如，1）你的购物车，那是AI要计算的真人真钱；2）你添加到购物车的东西又被丢弃，是AI要读懂你的购买前行为；3）你对在线定价A/B选择，是AI学习你在不同价格相同产品的选择倾向；4）你的心愿

单，是AI处理另一个购买篮子的分析数据流；5）你从哪个网站进入，是AI要查询你之前行为分析你有可能感兴趣的暗示；6）你在上下点击停留的时间，是AI要分析你的偏好；7）你分别在过去几个月为幼儿购买了3本书，是AI要分析你的用户类型，是母亲或是宅男；8）你点击的邮件，是AI要洞察你喜欢的购买渠道；9）你点击网页的路径，以及10）最终购买前，你查看过的东西、次数，是AI要分析洞察你的购买心路等等。AI比人类专家更深度“懂用户”需要什么，并推荐什么。

仅亚马逊付费会员数，在全球已超过1亿，而600万家供应商提供超3.85亿种商品，这是一个只有AI能看懂且能判断的量子级数据关系。也就是说，2018年亚马逊能达到年销售额2329亿美元，既要靠AI帮助对前端卖什么、如何卖的营销决策管理，也要靠AI对后端生产什么、何时生产、何时上架的供应链决策管理。这是之前的商业智能做不到的。

2.支持**AI**决策的四大能力。2016年3月，人工智能机器人阿尔法围棋（AlphaGo）打败了世界围棋冠军、职业九段棋手李世石，人工智能的认知革命引起了世界的关注。这意味着，AI在竞争策略的思考上，超越了人类，比人类更精准地运算出获胜路径。那么，除了下棋，AI在战略决策与管理上还能做什么？

基于我在AI商业实验室研究的AI决策超脑™系统发现，今天AI赋能高级管理者的决策与管理，需要四大能力支持：

大算法：更高级算法系统，深度学习，联邦学习，感知时空，识别模式，判断因果，优化路径等。

大计算：数百万倍计算能力，运算超级复杂和超级容量的问题。

大数据：更宏大、更多维的信息量，万物互联后汇集和处理海量动态数据，以及更安全、更互信的区块链保障体系。

大管道：高容量、高品质、无延迟5G及以上的管道，承载全球人/

物/事信息畅通。

特别是2019年，这四大能力已经汇集到爆发的临界点，这让AI赋能高阶管理者又上一个台阶。特别是企业关键决策、组织机构变革的赋能。

3.AI在战略决策与管理中的作用。首先，AI解决了人类决策认知的局限问题。战略决策如果是在信息不对称或信息不完整的条件下做的，将导致不确定性增加、风险增大。

过去两年多时间，我对上千名企业家、创业者问过一个问题："假设你企业今天价值（估值）是1亿元，从1亿元增长到10亿元，你认为有多少因素将会影响？"结果是：平均回答不超过20个因素，比如团队、投资、技术、产品、模式、市场等等，这些商学院教授的知识和经验。

这个测试意味着，大多数决策者和专家都很难高瞻远瞩、深谋远虑地思考、分析、判断决策。也就是说，从1个亿增长到10个亿，有无限个影响因素和无数种实现路径。

• 哪个因素是关键？如果你的数据量不够，你就有可能将最有价值的因素漏掉。

• 哪个路径最优？如果你的知识和经验不够，你的决策就有可能是井底之蛙。

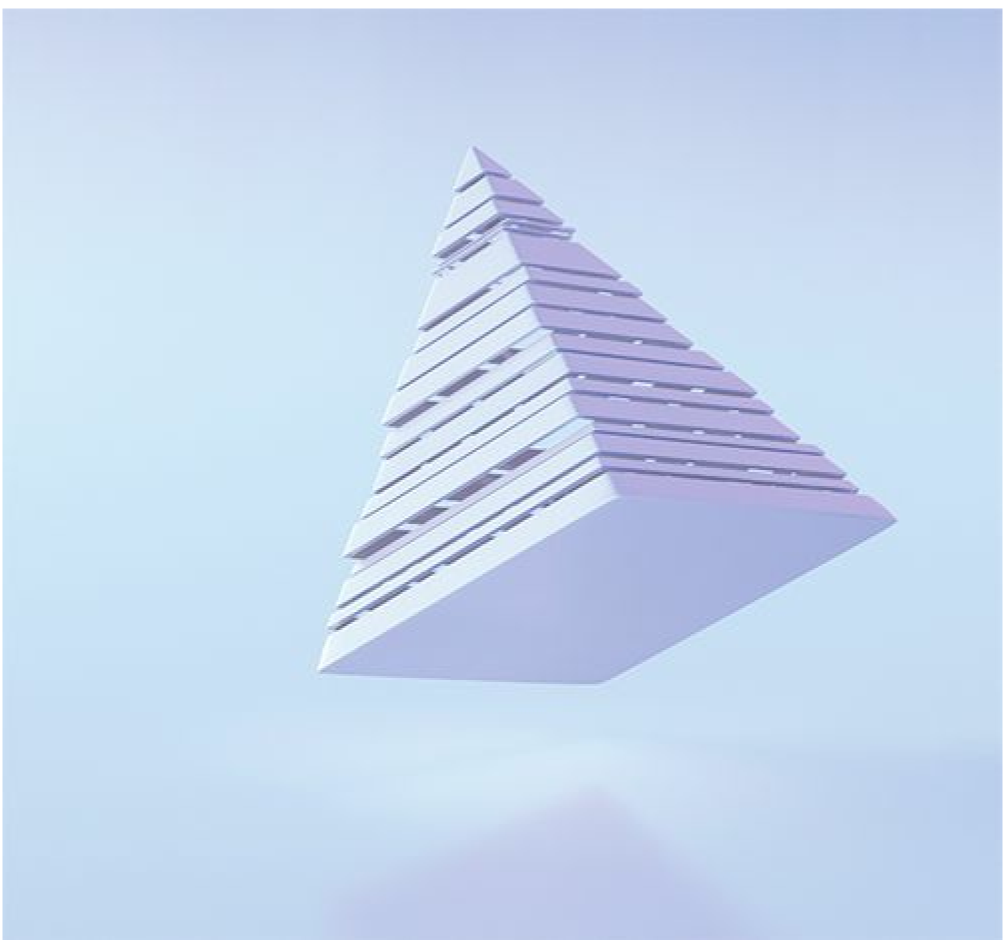
• 什么时候将有生存危险？如果你将因果关系倒挂，无论什么决策都难起死回生。

而我研究的AI决策超脑™系统，能回答800多个与战略决策相关的问题模型因素，可映射到超过18000个向量空间，AI知道全部数据之间的因果关系和路径。这是因为，AI已经学习几乎所有管理学、经济学、金融学、心理学等知识、经验和方法，哈佛商学院的公开案例，还包括金融学所有的公式。因此，它可以帮助企业诊断竞争优劣、提前预警财

务风险、选择实现目标的最优路径。

2016年我受邀参与科大讯飞部署新的战略决策时，借助AI决策超脑™，诊断核心问题，并从网络效应、锁定效应、垄断效应三维度构建仿真系统，设置多个假想的竞争对手。基于专家研究和行业大数据，将相关的数据输入仿真系统，从技术、产品、模式的维度，测算技术商业化前景、业务聚焦点，以及商业模式构架。

科大讯飞在三年中，从原来比较单一的AI技术在讯飞输入法的应用业务，发展到全新的AI平台+赛道的战略决策组合，其AI业务在教育、政法、医疗、翻译、转写、AIUI平台等等领域全面发展，给公司带来了三年前25亿元收入增长到三年后的79亿元，市值也比三年前的几十亿元，稳步增长到今天的700亿元-800亿元。



商业智能AI可以看到人类看不到的，可以洞察到人类无知的，还可以帮助人类假设在任何一种路径下，或任何一个因素影响下，预测企业将会有什么结果。借助决策超脑™的仿真模拟决策，管理者可以快速聚焦最有价值的商业活动，或者，直击最瓶颈的问题，而不要走弯路。

其次，AI可以赋能组织变革。我的研究发现，即使最优秀的企业组织，也有像癌症那样级别的病灶。其中有五大顽症非常突出：1）目标落地难。传统公司员工为部门KPI工作，而不为目标工作。2）过程跟踪难。管理者马后炮，因目标一旦交给下属，无法跟踪，结果南辕北辙。3）团队协同难。大多数公司部门就是信息孤岛、文化孤岛、过程孤岛、数据孤岛，顽固得像钢铁长城。4）人才创新难。特别是大公司，人浮于事助长办公室政治。5）评估公正难。老板只凭员工谁刷脸多相信谁，导致下属开始弄虚作假。

那么，AI如何解决这五大顽症呢？基于AI决策超脑™，我们开发了人机融合的AI-SaaS应用系统，它将企业战略决策转化成人机分工管理，管理者做“定目标、派任务、审结果”的事儿，而AI干“识别数据因果路径、预警风险评估价值、提供优化建议”的事儿。

天安云谷是深圳天安骏业投资的产业综合体，AI-SaaS系统在天安云谷智慧园区上线三个月后发现，AI识别出25%员工，与公司目标没有直接关系，这些员工意味着是公司不必要的成本。通过人员优化，直接节约成本30万元，并提高了员工有效工作饱和度30%以上；AI洞察到80%的中层管理者，急需升级管理水平如何设目标、派任务；AI还帮助高层管理者梳理、聚焦关键业务，将资源锁定在最有价值的业务上。AI赋能管理后，直接贡献的业务回款收入从400万元上升到1400万元，以及开拓了4000万元的新订单。在获得巨大变革进步后，天安云谷的其他

六个公司和机构，也开始了AI赋能组织变革的上线。

这个人机融合AI-SaaS管理系统的背后，是机器学习算法系统。AI要学管理学的精髓，如组织行为学中的组织的结构、流程和人员如何承载战略落地，“做正确事、正确地做事”。比如，企业流程不通或繁琐不畅，轻则拖延工作进度，重则让目标走样，威胁企业生存。

而AI-SaaS擅长处理动态复杂数据间关系，能根据任务与目标的关系，自动生成扁平化流程。这不像传统管理软件的方式，先构架一个组织结构，再固化它们之间的命令流、信息流、物流等流程。而且，AI关注目标实现的过程和结果的数据，能比人更公平、更简单地评估员工业绩。AI还能通过战略评估的闭环，“把事做正确”。

今天，这样的商业智能AI已经超越了大多数有经验的高阶管理者和商学院专家。值得一提的是，我们讨论的AI决策赋能，不是一个AI（人们误认为只有神经网络能解决问题，事实上，神经网络有很大的局限性），而是无数个AI。包括了统计与概率、建模与仿真、优化论、运筹学、计算机科学、管理决策系统、数字控制系统、专家系统、模糊决策树、语义搜索、马尔可夫决策过程、神经网络、深度学习、联邦学习等等。

AI不是万能的

一个不懂人工智能技术的战略决策，将是一个缺乏高智商、高智慧的决定。但是，这并不是说，AI是万能的。事实上，人工智能没有价值观、没有情感、没有“自我”。它只是人类设置的特定智能机器，按程序办事。因此，企业家的愿景使命、价值观、创新精神、求知欲、好奇心等，都是AI代替不了的。这些恰恰是战略决策的核心。因此，人类与AI

有天然的合作和融合的契机。

人工智能赋能战略决策，还是小学生阶段。一个好的人工智能解决方案，比如决策超脑™，其系统构建是非常复杂的，不但需要高级算法科学家、智能系统架构师，更需要经济学家、管理学家、社会学家、行为学家、心理学家等专家的知识和经验，也需要企业家们的实践积累。

总之，人类决策的进化过程中，最容易犯的错误就是拍脑袋，将战略决策当成了普通决定。尤其是在看不清、道不明、缺信息、无视野的条件下做战略决策，最容易犯“在错误方向上努力”的大错，或者容易犯“有愿望无能力”的错误。展望未来，AI将长远、高瞻、超越对手的等等N多个维度的决策管理不确定性，通过机器学习、深度学习等诸多AI技术，智能化地提升战略决策、战略管理、战略评估的正确性和高效性，从而赋能人类超级能力。

吴霁虹是全球化竞争与创新管理学家，人工智能商业化专家，AI Business Lab联合创始人，北京大学访问教授。

立志成为“钢铁侠”的90后，超酷！

秦若峰，重庆人，**90**后，毕业于重庆邮电大学软件工程专业

改变？**Yes**！

把时间拨回到三十年前，一身英气十足的工装，在70度的高温生产线旁挥汗如雨，伴随奔腾火红的铁水、灿烂的钢花，为国家建设抛洒热血……成为一名钢铁工人，是那个时代的大多数年轻人心里最“酷”的选择。

可这一行业的优势，正随着时代的发展慢慢被抹平。随着国家经济结构的转型，钢铁行业的很多问题也开始暴露出来：依赖重体力劳动、效率低下、污染排放，更不用说生产环境对于工人健康和安全造成的种种威胁。

“应该做点什么呢？”小峰想了很久，当碰到了中冶赛迪信息，所有困惑都消失了：“我想成为一名‘钢铁侠’，用技术为钢铁工业带来改变。”

这种改变，就是“以人为本”。

用机器的智慧，解放人类的双手

中冶赛迪信息定位为“平台型、生态型大数据服务企业”，以“智能

融合、互联万物”为使命。

对于钢铁这个典型的重工业产业来说，智能和互联意味着生产的全面智能化，以及产业链上下游企业的协同。

依托智能制造云平台，可以打破空间阻隔，形成统一高效管理；同时实现生产全流程的数字化、可视化，大大提高生产效率，提升安全性。

同时，平台向整个行业开放，与整个产业的上下游，包括原材料、生产、物流运输、金融服务等等各环节的合作伙伴，共享数据，建立生态圈，可以惠及整个行业。

这些都深深吸引了小峰，他隐隐觉得，智能与互联，可能是改变钢铁产业、真正践行以人为本的最好方式。

在中冶赛迪信息，经常可以听到：一个年轻人，天天和工程一线的工人们泡在一起，发现问题、研究问题、解决问题，一呆就是两年。

“我想了解钢铁生产的全貌，每家钢厂的问题都不一样。”

这两年，小峰和团队努力为钢铁企业开发智能化解决方案，见证了一个又一个智能化改造项目的落地：

智能电炉测温取样机器人，取代了工人在高温环境下手拿测温枪进行测量的传统方式，机器人准确高效地记录下数据，极大保障了人身安全，也让生产更加智能敏捷。

新疆八一钢厂的世界首套热轧智能化钢卷库系统，运用起重机无人驾驶、机器视觉、智能夹具、智能仓储管理系统、设备自诊断系统、大数据分析、仿真系统、移动互联等八大核心技术，7台行车均实现无人化和智能化的热轧钢卷出入库操作。“避免了人和货的损伤，出库效率提高了50%，最大吊运能力提升了10%以上。”

宝钢湛江钢铁工厂的“智能流程”、“数字化料场”、“堆取无人

化”、“综合智能运维”等系统，实现原料场生产的完全自动化、高度智能化和管控一体化，在100万平米的原料场只需2个操作工人远程监控，劳动生产率提升80%，原料场利用率提升20%，盘库效率提升95%。

当工人坐到屏幕前，一个更高效的钢铁新世界正在打开

改变也才刚刚开始。

今年初，中冶赛迪信息为宝武集团打造的以铁区远程集控为代表的智能制造示范项目在韶钢正式投产，给出了答案。

“这是一个非常酷的项目。”小峰满脸自豪。

这是一个远程集控智慧中心，可以对全厂的生产运行进行智能感知、智能分析、智能预测和智能决策。

智慧中心集成了中冶赛迪信息自主开发的100多个智能模型，将很多关键设备和系统统一接入平台，采集30多万个点的数据，通过网络进行实时传送和智能分析，完成了原本分散各处的8大工序、30个系统、42个中控室、436个操作岗位工人要做的工作。

原来生产一线的工人大幅减少，危险作业区人员全部撤离，大幅提高了劳动效率和生产操作的安全性。

曾在高温洪流中汗流浃背的一线工人，此刻可以安静地坐在智慧中心大屏幕前监控生产数据，吹着空调，喝着咖啡。

“就像是在看一部惊心动魄的3D大片，不过电影中的主角是工厂的各种设备和参数，这种感觉太酷了！”

再进一步！

随着5G时代的到来，云、人工智能等技术与钢铁产业进一步结合，将带来怎样的改变？

今年8月，继18年10月签署战略合作协议，19年5月深化战略合作，中冶赛迪信息携手华为云联合发布了华为&CISDI钢铁工业智能制造云解决方案。

作为“赛迪水土云”、“赛迪生产云”、“华为云”深度融合的“一云三平台”智能化混合云解决方案，一方面用于中冶赛迪信息内部的生产与企业管理信息化，一方面针对钢铁工厂，建设CISDigital工业互联网云平台，将华为云EI和赛迪水土云AI相结合。

该方案将拓展5G在工业领域的应用，推进大幅提升工业互联网的创新能力和速度；在应用方面，华为AI芯片及技术将和赛迪工业智能模型与算法的结合，不断提高工业智能化的水平，推进生产制造和服务能

力的智慧化，实现降本增效，最重要的是作业安全性将会大幅提升。

尾记

当越来越多的钢铁企业开始将科技创新作为战略方向，在丰富的行业实践带动下加速智能转型，一个个“有想法、有个性、有梦想”的小峰们也开始不断涌入钢铁行业，注入新鲜的血液与活力。

技术和人才的流动方向往往代表着一个国家产业的发展方向。钢铁产业，也因为有了科技的加持，正高速进入全新的高光时代。

乐观CEO携手悲观CFO 令并购更成功

陈国立（Chen Guoli） 师伟（Shi Wei） | 文 李源 | 编辑

CFO于CEO来说，就像罗宾之于蝙蝠侠，华生之于福尔摩斯。在并购决策中两者的互补性对并购是否成功的影响尤为明显，研究表明，最有利的组合是乐观的CEO加悲观的CFO。

当前，全球企业都沉浸在收购的热潮之中。尽管全球经济动荡而不确定，但由于多年持续经济增长和低成本债务，全球并购需求仍处于10年来的峰值。就在2018年，已公布的并购交易额飙升至4.1万亿美元，创历史第三高。但与此同时，将近80%的并购失败率也令人咋舌。鉴于这一鲜明的对比，人们不免会问：什么样的并购最有可能成功?

显然，答案在企业的高管层。首席执行官（CEO）负责制定战略，并做出最终的并购决策。他们也会咨询首席财务官（CFO）——帮助确定收购目标，进行尽职调查，安排融资，并参与交易后的执行工作。

CFO于CEO来说，就像罗宾之于蝙蝠侠，华生之于福尔摩斯。

我们的研究《首席执行官与首席财务官相对乐观度与企业并购》表明，悲观的CFO与乐观的CEO的组合，能够最大限度提升并购的成功几率。

乐观的英雄需要悲观的伙伴

为什么乐观和悲观会造成影响？因为它们是影响人们思考和行动的认知特征。乐观主义者倾向于关注积极的、有助于目标实现的信息，忽视不利信息。而悲观主义者对负面的、阻碍目标实现的信息较为敏感，他们更加审慎和警觉，专注于避免潜在的危机。

这两个特点已被佐证符合CEO和CFO的角色。CEO应该更乐观，对风险更开放。乐观积极、富有远见、面向公众的CEO如今已成为各个行业的标准规范。微软CEO萨蒂亚·纳德拉、阿里巴巴集团创始人马云和通用汽车CEO玛丽·巴拉正是其中的典范。如果一位领导者倾向于回避风险，抑或不能放眼未来，那么企业就难以保持上升的发展轨迹。

但要将乐观的愿景转化为并购后稳健的资产回报率，还需要几分悲观主义。扮演这一角色的正是CFO。CFO的职责是审查目标公司，深入进行尽职调查，并精确发现并购可能存在的潜在风险。他们应当小心谨慎，并习惯于反对者立场，扮演一个把关人的角色，帮助雄心勃勃的CEO保持理智。Facebook前首席财务官戴维·埃博斯曼在2015年的一次采访中表示：“大型公司的CFO有必要怀揣一些悲观情结，例如思考我们的投资可能出现哪些问题，并对业务上花的每一分钱都保持质疑精神。”

我们研究了2356家美国企业的CEO-CFO的组合和他们负责的4529

个并购项目，包括项目对公司业绩的影响。我们筛选出了2002年至2013年期间CEO和CFO参与的电话会议记录，通过分析他们使用的积极和消极词汇来衡量他们乐观和悲观程度。积极词汇包括“实现”“保证”“受益”“成功”“奖励”和“令人满意”;负面词汇包括“缺陷”“错误”“忽略”“惩罚”“阻碍”和“不可避免”。根据CEO使用积极词汇和消极词汇的差值计算得出其CEO乐观度，同理，根据CFO使用消极词汇和积极词汇的差值计算得出CFO悲观度。

数据显示，CEO通常比CFO使用的积极词汇更多，也更乐观。CFO比CEO使用的负面词汇更多，也更悲观。之后，通过CEO乐观度与CFO悲观度的比率得出我们所谓的CEO-CFO相对乐观度。然后，将这一数据与公司的并购数量、交易价值以及未来一年公司的经营业绩进行对比。

问题：

目前，全球并购需求仍处于10年来的峰值。但将近80%的并购以失败收场。人们不免会问：什么样的并购最有可能成功？

观点：

根据对2356家美国企业的CEO-CFO的组合和他们负责的4529个并购项目，包括项目对公司业绩影响的研究，作者发现，CEO-CFO组合对并购决策的乐观程度，与并购之后的收益回报紧密相关。

应用：

当CFO属于悲观型时，乐观的CEO不仅会减少收购，更倾向于

减少回报率差的收购。该研究并不仅限于上市公司和并购的范畴，它强调了高管层中角色适配的重要性。

我们发现，CEO-CFO组合越乐观(高度乐观的CEO和低度悲观的CFO)，公司展开的并购越多。模型显示，CEO-CFO相对乐观度每增加一个标准差，并购数量将增加8.2%。但CEO-CFO高度乐观也与并购后一年较低的资产回报率正相关。模型显示，当CEO-CFO相对乐观程度较高，即高度乐观CEO与低度悲观CFO共事，如果并购数量增加，资产回报率将下降1.4%；当CEO-CFO相对乐观程度较低时，也就是低度乐观CEO搭配高度悲观CFO，在并购数量增长幅度相同的情况下，资产回报率增加了4.7%。

这是因为在一个低乐观主义的组合中，CEO和CFO都会在做出最终决定前尽心竭力地审视并购目标。在对战略和组织契合度进行深入的尽职调查分析之前，他们不会贸然收购目标公司。悲观的CFO更有可能与CEO就战略选择进行广泛讨论，并提醒CEO注意与收购目标的相关潜在风险。然而，如果CEO和CFO都高度乐观，情况就会不同。

以光谱制药公司为例，该公司CEO(Rajesh Shrotriya)和CFO(Brett Scott)的相对乐观度排在前5%，但该公司在2012年进行收购后的回报率为3.4%。在2011年第四季度的电话会议上，CEO首先对公司的业绩和前景进行了美好展望：“我很高兴当前所取得的所有成就。眼下光谱制药公司将在未来5年实现稳健增长。我们已经获批了两种有巨大增长潜力的药物，两种正处于研发后期的产品——今年有望获取关键数据，新药申请也都进展顺利。”CEO的观点得到了CFO的呼应，他表示: “很高兴我们实现了新一季度的连续盈利和创纪录的全年财务业绩……总之，公司创纪录的年度收入、利润、现金流和现金结余是我们有史以来最强劲

的财务表现。”

与之相对，吉利德科学的CEO(John Martin)和CFO(Robin Washington)的相对乐观度排在后5%的水平。在电话会议中，他们听起来显然没有光谱制药公司那么兴高采烈。CEO在2008年第二季度的发言结束时说:“吉利德在第二季度取得的进步令人欣喜。期待在下半年能向大家报告新的里程碑，并保持开发中的产品不断完善。” CFO在总结时表示:“我们稳健的经营业绩，进一步证明了吉利德3200多名员工的不懈努力。我们始终致力于通过改善全世界各地患者的生活来提升业绩。”这家生物技术公司在2009年进行了一次大规模收购，一年后公布的资产回报率为36%。

由此可以得出结论：当CFO属于悲观型时，乐观的CEO不仅会减少收购，更倾向于减少回报率差的收购。这也表明乐观、对并购有很大风险偏好的CEO和悲观、足够保守和谨慎的CFO是最佳的组合。在我们的调查中，其他类型的CEO-CFO组合表现都相对逊色。

外在环境因素

公司的经营环境也会影响CEO-CFO组合在并购时的作用。

研究发现，CEO-CFO相对乐观度高的公司，在动态环境中采取了更多并购，动态环境在研究中定义为前五年行业销售总额波动不稳定的情况。这表明在不确定时期，CEO更有可能向CFO咨询并购事宜，而当一位高度乐观的CEO与一位不太悲观的CFO共事时，结果可能是更多的并购。换句话说，动态的环境增强了CEO-CFO乐观度和并购数量之间的正相关。

不夸张地说，当前的全球经济环境正符合这样的动态背景，它导致

了各行业销售下滑，以及一系列盈利预警和低增长预期。在这种情况下，CEO的乐观程度和CFO的悲观程度将同步影响企业的并购决策和未来业绩。

我们还发现，如果CFO在公司董事会具有较大影响力时，CEO-CFO组合的相对乐观度在决定并购决策方面的作用会更加明显。在研究中，当CFO是董事会成员时，CEO-CFO组合的相对乐观度每增加一个标准差，公司的并购数量就会增加10.8%，比样本平均值高出近1/3。

当CFO进入公司董事会，他们会直接参与关键的战略决策，并就重要的战略问题进行投票。他们还有机会接触到其他的董事会成员，并与之结成联盟，以制衡CEO对战略决策的影响力。在并购过程中，CEO需要积极与身为董事会成员的CFO接洽，以确保对方在董事会审议时与自己保持统一战线。因此，身为董事会成员的CFO可以更有效地“唱反调”，对企业战略的影响也比非董事会成员CFO更为显著。

并购之外的启示

该研究并不仅限于上市公司和并购的范畴；它强调了高管层中角色适配性的重要。以下是几项关于决策层招聘和管理的建议：

首先，并非所有高层都需要远见和乐观。要组建一支一流的团队，应当选择个性与职位需求相匹配的人。对于CFO来说，应当悲观或谨慎，而COO更需要注重细节；并没有放之四海而皆准的标准。

其次，任一高管职务的任命，董事会都应将其视为整体结构的一部分，以确保高层管理团队的多样性。总体来看，角色的匹配性和多样性都有助于高效的管理。我们认为，无论是追求更高的利润还是更强的士气，角色匹配性在各个方面都被证明是高管层从多样性中获益的必要条

件，在高层管理团队中，不同的个性和技能组合固然有益，但更重要的是个性和技能应该与所担任的职务相契合。

此外，建议高管层应该自由交换意见、展开辩论。考虑到通常CEO对高管薪酬和晋升方面占据主导地位，CFO等人会避免对CEO提出质疑。这可能导致收购决策考虑不周。我们建议CEO积极鼓励高管团队的其他成员发声。如果CFO未能有效发言，像COO一类成员就应该唱反调从中斡旋。大家要准备好发表意见，并与CEO讨论战略选择，以避免群体思维趋同。

我们另一项有关CEO-CFO组合如何影响公司战略决策和绩效的研究显示，CEO和CFO的调节定向(regulatory focus)会相互作用，影响公司的增长战略。具备促进定向的高管往往会把注意力集中在收益上，以免错过可能带来增长的机会。研究结果表明，如果一个具高度促进定向的CEO与一个低度促进定向的CFO合作，那么公司在追求增长时往往会更加保守。这一发现进一步佐证了CFO在制定公司战略方面的重要性。

但有的情况下，悲观或低促进定向的CFO可能并不符合公司的最佳利益。如果CEO也是悲观型或具低促进定向，且外部环境高度动态变化、充满潜在机会，这种组合的CEO-CFO很难及时发现有价值的收购目标或重要的增长机遇。

因此，无论您是公司老板、投资者还是猎头，对CEO、CFO和其他高管的性格的深入了解都有助于决策或招聘。除此之外，明辨自身的乐观或悲观倾向也将大有裨益。

陈国立是欧洲工商管理学院战略学副教授，主要研究方向：公司治理，战略与领导力；公司高管和董事会对企业战略选择，创新和增长的影响。师伟是迈阿密大学管理学副教授，主要研究方向：公司治理和公司战略。

Experience 经验

打造符合伦理道德的职业生涯

BUILDING AN ETHICAL CAREER

玛丽亚姆·柯查基（Maryam Kouchaki）
艾萨克·史密斯（Isaac H. Smith）| 文
孙莉莉 | 译 牛文静 | 校 腾跃 | 编辑

在现实世界中，守住较高的道德标准已变得日益困难，本文提到三步法让你掌控恪守道德的职业生涯。

我们大多数人都认为自己是好人。我们认为“人之初性本善”，而且希望自己在关键时刻能够自如应对、恪守规范。但在构建符合伦理道德的职业生涯时，仅仅有良好的意图还不够。几十年来的研究显示，社会和心理进程及偏见有可能会蒙蔽人们的道德判断，从而导致他们违背自己的价值观，并经常为自己的行为进行扭曲的、存在因果谬误的辩解。因此，在职业生涯中，你该如何确保自己日复一日、年复一年、数十年如一日地做正确的事情呢？

第一步，要求我们将心态调整为所谓道德谦卑状态，即承认这一点：如果我们不保持警惕，那么所有人都有可能越界违规。道德谦卑促使人们承认诱惑、进行合理化辩解的冲动以及环境甚至会让我们当中的佼佼者出现不当行为，这种心态鼓励人们认识到，伦理道德不只是避恶，还包括求善。它有助于人们认识到，这类品德发展是毕生的追求。

我们在职场伦理道德方面已有超过十年的研究经验，根据我们和他人的研究结果，我们建议那些希望发展符合伦理道德职业生涯的人考虑一套三步走的方法：（1）提前为道德挑战做好准备；（2）在遇事的一刻做出好决定；（3）从道德的成功及失败方面进行反思并汲取经验教训。

制定计划做个好人

为伦理道德方面的挑战做好准备至关重要，因为虽然人们在考虑到未来时通常很清楚自己应该怎么去做，但在处理当前事务时，则倾向于关注自己想要做些什么。过高估计我们未来美德的这一倾向，就是圣母大学的安·滕布伦塞尔（Ann Tenbrunsel）及其同事们所称的“道德海市蜃楼”（the ethical mirage）的一部分。

要校正这一偏向，首先要了解你的个人优劣势。你的价值观是什么？你在什么时候最有可能违背这些价值观？大卫·布鲁克斯（David Brooks）在他撰写的《通向品德之路》（The Road to Characte）一书中，把“简历美德”（résumé virtues）与“悼词美德”（eulogy virtues）区分开来，前者包括你会写进简历的那些技术、能力和成就，比如“将一个数百万美元项目的投资回报率提升10%”。后者指的是人们在你过世后所赞扬的事情，例如你是一位忠诚的朋友、为人善良且工作努力。虽然这两个类别可能会有重叠，但简历美德通常是关于你为自己所做的事情，而悼词美德关乎你是什么样的人，以及你为他人做了些什么——也就是，你的品德。

于是我们不妨问问自己：我要发展什么样的悼词美德？或者，就像管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）所说的那样，“你希望人们因

为什么而记住你？”以及“你希望做出什么样的贡献？”将职业生涯描述成一种对贡献的追求，而非对成就的要求，这会彻底改变你对待事业的方式。而且，在你形成那些难以改变的心态、习惯和常规做法之前，尽早考虑这些问题是有帮助的。

制定目标也会为符合道德的行为打下基础。虽然职场人士经常为他们的工作和个人生活的许多方面设定目标，但很少有人考虑过通过这一方式来处理伦理道德问题。有一个著名的例子，本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）在自传中写到他一直试图掌握他所认为的美德生活所必备的13种品质（包括勤勉、正义和谦卑）。他甚至创建了一张图表来追踪自己每天的进步。我们并不建议每个人都进行如此严格的文字记录，不过我们的确建议你坐下来，将那些具有挑战性却仍能够实现的悼词美德目标写下来。这类似于哈佛商学院的克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）在其《你要如何衡量你的人生？》(“How Will You Measure Your Life？”)一文中所倡导的目标。在与癌症做斗争之后，克里斯坦森决定，对他而言最重要的标准就是“那些生活被我触及过的个人”。

然而，即使是那些最精心构建的目标也仍然只是一些良好的意愿。它们必须得到个人防护措施的巩固后效果才会增强，个人防护措施是指那些已被证实的能给人们内心带来更善良一面的习惯和倾向。举例来说，研究显示，高质量的睡眠、个人祷告（对有宗教信仰者而言）及正念有助于人们在工作中管理并强化他们的自我控制，能够帮助人们抵制诱惑。

我们还推荐使用“如果—那么计划”，心理学家彼得·戈尔维兹（Peter Gollwitzer）称之为执行意图。数十项研究显示，这一做法（“若X情况发生，则我会做Y”）在改变人们行为方面非常有效，特别是在这

些计划被大声说出来的情况下。计划可以简单，但必须具体，把一种情形的出现（触发器）与所希望采取的行为联系在一起。比如：如果老板要求我做有可能不符合伦理道德的事情，那么我会先找机构以外的朋友或导师寻求建议，然后再采取行动。如果有人向我索贿，那么我会咨询公司的法律团队及规章制度寻求指引。如果我目击到性骚扰或种族偏见，那么我会立即站出来支持受害者。根据你的优劣势、价值观和处境来量身定制“如果—那么计划”，这有助于你避免出现自我控制失误或是在该采取行动时而没有行动。不过，要确保在遇到这些情况之前，事先制定“如果—那么计划”——做好准备很关键。

导师也能够帮助你避免在伦理道德上犯错。在拓展专业人脉以及与顾问发展关系时，不要只是关心那些能够帮助你更快晋升的人，还要考虑在涉及道德决定时，能够为你提供支持的人。与那些价值观和你类似的人建立联系，他们可以来自组织内外部。我们都曾经因道德问题而向导师寻求过建议，而且在教导MBA学生时也要求他们这么做。拥有一个能够提供支持的人际网络，特别是一位值得信赖的道德导师，可能也会给你带来机会，给你的职业生涯带来积极影响。

一旦你下定决心要过有道德的生活，就不要害羞躲闪不敢让人知道。没有人会喜欢对方自命清高的态度，但巧妙的道德暗示或许会有帮助，在面对同事时尤其如此。你可以通过公开讨论潜在的道德挑战，以及你希望如何应对挑战来实现这一目的，还可以建立一个做事循规蹈矩的声誉。举例来说，在本文作者之一（玛丽亚姆）进行的一项研究中，参与者在收到签名栏带有道德引语（例如“没有荣誉的成功比诈骗还糟糕”）的电子邮件之后，要求对方从事不道德行为的可能性大大降低。

鉴于人们通常不愿讨论道德相关话题，直接对话有可能难度较大。不过，如果你觉得有可能，我们还是建议你与同事直接交流，因为模棱两可的状况很容易促使人们为私利寻找合理化的解释。有技巧地提出一

些澄清性问题，明确说明你自己的期望：例如，“我认为我们在这方面不要跨越道德界限很重要。”

环境对我们的影响之大，超乎我们所有人的想象，因此选择一个能够允许，甚至鼓励你道德行事的工作场所十分关键。在职场中，感觉自己的需要、能力及价值观与所在组织契合的员工，往往比那些不太契合的同事更有满足感，也更有动力，而且这些员工的绩效表现也会更好，这一点倒也不足为奇。当然，选择工作时要考虑许多因素——但总体而言，人们倾向于过度重视薪酬和晋升机会等传统标准，而不够重视道德观契合的重要性。我们和他人的研究都显示，出现道德压力是员工疲劳、工作满意度下降、积极性降低以及人员流动增加的强烈预警。

一些行业的常规文化似乎或多或少会倾向于不诚实。在一项研究中，当一家国际性大银行的员工收到有关职业身份的提示时，平均而言，他们比收到同样提示的非银行工作人员更倾向于欺骗。当然，这并不是说，所有的银行从业者都不道德，或是只有不道德的人才应该进入银行业（不过，这确实凸显出银行优先招聘正直有道德的员工的重要性）。然而，我们的确建议，任何人在开始新工作时应该先了解这家组织和相关行业，以便为违背道德的情况做好准备。工作面试结束前，应试者经常会被问到，“你有什么问题要问我吗？”你可以这样回应：“这份工作可能会面临什么样的道德难题？”或者“公司通过什么来鼓励道德的企业行为？”

研究还显示，无论常规文化如何，工作环境因素都有可能加强或减弱自我控制：高度的不确定性、过度的认知要求、白天长时间工作和晚上加班、连续的超强度目标，这些均与不道德行为比例增加有关。这些压力在你的工作环境中可能会随着时间推移而增加或减少，在压力巨大时，你应该加倍警惕。

做明智的决定

即使你已经规划好一条道德的职业道路并建立了防护措施，但在遇到道德挑战的那一刻，可能仍很难做出正确的决定。有时候人们会忽略他们所做出决定的潜在后果，或者他们会想方设法地为不道德、谋私利的行为进行合理化的解释。还有些情况下，人们的为难之处在于，正确的决定并不那么明显。比方说，在对同事忠诚与对客户忠诚之间做出选择，或是一项同时包含好坏不一的建议，比如能带来好的工作结果、但同时又会破坏环境。以下提供了一些办法来管理这样的关键时刻。

首先，先暂时搁置成本—收益分析和投资回报率等传统的计算方法。养成一种习惯，在做决定时，寻找其中利害相关的道德问题和伦理影响，并通过多种哲学视角进行分析。举例来说，从道义学（对道德义务的研究）基于规则的视角出发扪心自问，什么规则或原则与此相关。既定行动方案是否会导致你违背诚实或尊重他人的原则？从实用主义基于后果的视角出发，找出所有直接或间接的当事方或受影响方可能面临的结果。让尽可能多的人获得最大好处的做法是什么？从亚里士多德的美德伦理学角度出发，问问自己，哪一种行动方案能反映出一个人的道德水平？上述每一种哲学方法都有其优势及劣势，但解决所有三项——规则、后果及美德的基本决定标准会让你不大可能忽视重要的伦理道德考量。

然而，需要指出的是，在利益驱使下，人类的大脑很擅长为道德存疑的行为寻找辩解理由。我们经常这样告诉自己，如“每个人都这么做”“我只是在遵照老板的命令”“这是为了更伟大的利益”“我又没有去抢银行”或是“是他们自己的错误——他们活该如此”。以下三个测验或许

可以帮助你避免这些解释。

1.公开测验。如果把你的选择以及背后的理由发表在当地报纸的头版，你会自在吗？

2.普遍性测验。如果把你的决定当作所有面临类似情况的人的先例，你会自在吗？

3.镜子测验。在做出这一决定之后，你会喜欢自己在镜子中看到的这个人吗？——这是你真正希望成为的那个人吗？

如果上述问题中有任何一个的答案是否定的，那么你就需要在继续行动之前仔细考虑一下。

研究还发现，如果人们感觉时间紧迫，那么他们做出不道德行为的可能性也会较高。很少有决定非要在当下做出不可。花些时间仔细斟酌，能够帮助你考虑周全。在一个经典的社会心理学实验中，普林斯顿神学院（Princeton Theological Seminary）的学生如果正急着赶路去做演讲，那么他们停下去帮助一名躺在地上的无助陌生人的可能性就比较低。具有讽刺意味的是，他们的演讲主题正是圣经中“好撒马利亚人”的寓言。因此要留意时间压力。记住那句老话：“睡一觉再说”，这通常有助于我们做出更好的道德决定。延迟做出决定可能会让你有时间询问你的道德导师。如果找不到他们，不妨做一下上文提到的镜子测验和公开测验：想象自己对道德导师们解释自己的行动。如果这会让你感觉不自在，那就要小心了。

然而，采取符合伦理道德的立场，通常需要去挑战同事甚至上级主管，这有可能会极为艰难。如今已臭名昭著的米尔格拉姆（Milgram）实验（实验参与者按实验人员的指示对无辜的志愿者实施有可能致命的电击）显示，人们容易受到他人压力的影响——尤其是来自那些位高权重者的压力。如何才能避免屈从于社会压力？《商业伦理道德实地指

南》（The Business Ethics Field Guide）的作者们提出了一些问题，供你在这类情况下自问：他们有权利要求我这么做吗？组织内的其他人对此会有和我一 样的感受吗？提出这些要求的人想要实现什么目的？这个目的能够通过其他方式实现吗？我能通过某种不会让他们颜面扫地的方式拒绝他们吗？总而言之，要小心，不要只是因为“其他人都在做”或你的老板告诉你这么做而去做任何事情。要为自己的行动负责。

而且别忘了，人们在工作中面临的许多伦理道德挑战，之前其他人也都遭遇过。因此，企业往往会制定具体的指导意见、规定和价值观声明。如果对某种情况不确定，那么就尝试查阅一下你所在组织的正式政策规定。你所在机构有没有明确的伦理道德准则？如果没有，那就向你的伦理道德导师寻求建议。如果你认为自己在处理的事情明显不符合伦理道德，但又担心会遭到主管报复，那么就看看你所在的组织有没有监察部门或举报热线电话。

事后反思

从以往经历中学习汲取经验教训是一个不断重复的终身追求。许多的成长发生在做出决定并采取行动之后。恪守道德的人并不完美，但当他们犯错时，他们会检讨并进行反思，以便在之后做得更好。心理学、计算机科学、护理学和教育等等众多领域的一系列研究显示，反思是从个人以往经历中学习的关键第一步。对成功以及失败的经历进行反思，不但有助于人们避免重复犯错，而且还可以帮助他们避免“身份割裂”，也就是将自己的个人与职业生活区分开来，并有可能按照全然不同的道德标准分别行事的割裂做法。

但是，自我反思有其局限性。有时，道德错误显而易见，有时，面

临的选择却很模糊不清。而且，人们有可能会受到自身看待事物的视角，以及个人经历和偏见的局限。这就是我们应该咨询那些我们信赖的人的原因。你可以像对待工作绩效反馈那样处理这个问题：提出具体的问题、避免心存防备并表达感激。

最后，你可以试试耶鲁大学艾米·瑞斯尼斯基（Amy Wrzesniewski）所说的“工作重塑”，即通过积极调整你所从事的工作任务、职场关系，甚至你看待自己工作的方式来塑造你的工作经历，从而让工作变得更有意义，并帮助你实现自己的潜能。为将“工作重塑”法应用到符合道德的职业之中，你可以对自己的工作以及处理方式进行自下而上的调整，使之能够帮助你更具美德。举例来说，在针对工作重塑的一些最早期的研究当中，瑞斯尼斯基及其同事发现，许多医院保洁人员看待自己工作的方式让他们感觉自己是治疗师，而不是清洁工。他们不仅是在打扫房间，而且是帮助创建一个安静舒适的治疗环境。一位保洁人员通过她的微笑和幽默来帮助癌症患者放松并感觉更加自在。她想方设法与患者互动，相信她能成为他们化疗黑暗征途中的那一刻光亮。她重塑的工作有助于她发展并培育出爱、同情心、善良和忠诚等悼词美德。

你可能感觉，做一名守道德的专业人士并没有那么难。就像父母可能告诉过你的那样：做对的事情就好。但证据显示，在现实世界中，守住较高的道德标准已变得日益困难。因此，培养你的道德谦卑、为迎接挑战性的情况做好准备、遇事保持冷静并对自己遵照价值观和抱负的情况进行反思，做好这些，你便可以掌控你恪守道德的职业生涯。

玛丽亚姆·柯查基是西北大学凯洛格商学院（Northwestern University阵Kellogg School of Management）副教授。艾萨克·史密斯是杨百翰大学万豪商学院（BYU Marriott School of Business）组织行为学和人力资源

学助理教授。

市场推广

为了加持“基因测序”技术，华大基因竟然这样做……

即便不是漫威的拥趸，
对以下情景你也一定并不陌生：
瘦弱的男孩在注射超级士兵血清后拥有了高度强化的体能；
物理博士受到伽马射线辐射后成为体型巨大的绿色“怪物”；
高中生被蜘蛛咬伤后获得了飞檐走壁、预知危险的能力；
他们就是在世界范围内拥有无数拥趸的“漫威超级英雄”——美国队长、绿巨人和蜘蛛侠……
虽然超级英雄的能力、智力、性格等千差万别，但他们却有一个共同点——“基因”异于常

人……
说到基因，它究竟蕴藏着怎样的奥秘？
基因领域的研究是否真的如人们所说，
基因测序技术能真的能够锁定个人病变基因，提前预防和辅助治疗？

自上世纪90年代初以来，“基因”成为了人类绕不开的话题，学界更是从那时起开始涉足“人类基因组计划”。作为一项跨国跨学科的科学探索工程，美、英、日、法、德、中等国家先后加入。

作为参与其中的中国研究员之一，汪建在1999年成立了华大。经过20年的发展，华大基因的业务已经覆盖了全球100多个国家和地区，与产业链各方建立广泛的合作。

随着业务规模的不断扩大，华大基因的“基因测序”就需要庞大的算力支持。往大了说，生命科学的研究竞赛，很多时候已经变成了一场算力的比拼，好的科研成果通常基于庞大的计算数据；往小了说，目前的产前检测、肿瘤检测等医疗检测也会消耗大量的算力。对于不同生物的基因组，需要的算力也不尽相同，这就牵扯到计算集群的扩缩容，但传统的线下计算集群很难做到快速扩缩容。

面对上述痛点，华大基因需要“云计算”提供更强的算力和更多的便利性。

5G时代，华大基因选择牵手“华为云”

5G时代，新技术与产业之间的融合越来越紧密，未来企业的核心竞争力必然与智能化水平息息相关。这也意味着传统企业上云正步入深水区，各行各业都在积极拥抱数字化转型。

在基因领域，随着基因测序技术的不断革新，大量待测数据的挖

掘、存储、计算等都给企业带来了全新的挑战，因此，系统逐步上云成为基因行业未来高速度、高质量发展中不可缺少的重要一环。

过去，华大基因计算资源比较紧张，在使用峰值时，任务经常需要排队等候；同时华大科技服务有很多复杂基因组，客户需要借助不同规格的计算资源，所以云计算提供的灵活性是最好的选择。

为了更好地探索基因的奥秘和解决计算资源短缺等问题，华大基因率先开启创新改革之路，携手华为云，其中一个重要原因在于，华为云通过GCS-SGE容器方案，可以帮助华大基因更好地解决新一代基因测序技术在应用过程中所产生的大量数据存储、识别、计算等问题。

华大基因“步入云端”，算力加持“事半功倍”

依托华为在ICT领域30余年的积累，华为云结合大数据、深度学习算法，为华大基因提供了灵活可定制的测序流程、秒级可伸缩的高可靠资源和便捷一站式用户体验，推动基因行业发展，让华大基因在“上云”后计算“更省、更快、更轻松”。

华大基因“步入云端”后，通过作业群组管理、拓扑感知的亲和性调度，使得GPU线性加速比提升35%，降低人工智能50%训练时间；针对测序算力需求波动，云端容器自主扩容，华为云GCS-SGE方案以高通量计算解决峰值期客户各部门排队情况。

在运维管理方面，GCS-SGE方案提供私有云版本，天然打通线上线下，形成容器混合云，容器镜像自动同步，线下实现全部线上功能资源、应用统一管理运维。除此之外，在合作中，华为云为华大基因提供50人规模培训、专属团队驻场实践、工程师线上远程协作、7*24h运维支持等支持，打通上云流程并完成压测，使得云端部署更加平稳高效。

在算力提升方面，华大基因通过整型计算及多核契合测序分析的加持，再配合华为云自研的鲲鹏920处理器，使得Minimap2软件性价比领先同代X86达20%左右，强大算力轻松应对新一代技术所带来的海量数据。

不仅如此，在此次合作中，华为云GCS服务还为华大基因提供全自动化测序分析能力、低成本高可靠的存储服务，通过计算存储分离、内存及分布式缓存、智能调度等使大数据性能提升40%，成本降低50%。如今，华大科技服务已利用GCS-SGE方案完成超过300万核时计算，合作期间始终保持云端平稳运行。

回到最初的起点，人们关心的仍然是“基因测序技术能否锁定个人病变基因，提前预防和辅助治疗”的问题，华大基因携手华为云，以科技力量解码基因测序，为上述问题的解决提供了更多的可能，进而让更多人从中获益。在“5G+云+AI”等新技术的加持下，华大基因和华为云将继续为基因乃至泛医疗行业的发展带来更多想象空间。

诚实评价同事，还是给他想要的评价？

GIVE YOUR COLLEAGUE THE RATING HE DESERVES—OR THE ONE HE WANTS?

安东尼·梅奥（Anthony J. Mayo）

约书亚·马戈利斯（Joshua D. Margolis）

艾米·加洛（Amy Gallo）| 文

夏林 | 译 时青靖 | 校 腾跃 | 编辑

三名员工因一个新项目进行合作，但其中一名成员脱离团队工作流程，无法为团队做贡献。在最后同事互评环节，这名离队员工却私下找到团队中的一员，希望不要给自己打低分。

开工会

“你总是很准时。”妮莎·纳亚德走进会议室，对同事马克·克鲁兹说。

“我一分钟前刚到。”马克笑着答道，一边打开了午餐。两人看着墙上的钟，都笑了。

“我想我们是Ness上班最早的两个人了。”妮莎说，“很高兴你的加入。”

在游戏公司Ness，守时并没有那么重要，[1]所以中午过后妮莎的同事本·拉斯纳还没到，也无所谓。之前三人交集不多，但马上要合作。他们都隶属于Ness创新委员会，该委员会是内部选拔组成的团队，直接向董事会汇报，主要为产品线拓展和新岗位提供建议，而且即将接手全新又引人注目的任务，所以身为业务拓展副总监的妮莎很兴奋。

一周前，妮莎、马克和本迅速聚在一起，为Ness最热门的游戏之一Sokontia制定工作计划，分析用户数据和市场竞争情况，以便选择合适的后续故事及推出续集的时间。

妮莎对两位团队成员都很满意。[2]马克是市场营销副总监，声誉很高。本是质量控制工程师，她和本在新员工入职培训后就成了朋友，每隔几个月都要一起吃午餐，由于身处同一职级的不同部门，所以他们会经常交流在Ness的工作心得和建议。

12点10分，本走进房间，一边忙着道歉。“忙了一天了。其实是忙了一个星期了，真的。我们一直在做Knight Days的质量控制。”他说。Knight Days是Ness旗下一款老产品，即将发布新版。“我忘了今天是午餐会。我去拿吃的。你们先开始吧，不用等我。”

等他返回时，妮莎开始分享初步查看Sokontia客户数据时发现的情况。“这款游戏显然填补了市场空白。”她说，“故事情节很受欢迎，虽然在画面方面的评价褒贬不一，但我认为做后续故事大有机会。”

“我同意。”马克插嘴说。他负责市场营销，所以主要负责研读用户中意见领袖的评价。“一些用户已经开始讨论2.0版本了。你看我发的划了重点的PDF没？”

他把笔记本电脑转向另外两人。头一天晚上妮莎已经仔细读过。

“你什么时候发的？”本眯着眼看着屏幕问道。

“星期三。”马克回答。“嗯，对，”本咬了一口三明治，一边说，“只要看看这些数据与使用统计数据重叠的情况就可以。”

“没错。”马克说。他期待地点头，但本一直在吃。妮莎有点摸不着头脑。之前他们明明都说好了，本应该对统计数字进行初步分析。

“你没看数据？”马克问，声音有点尖锐，“也没看我们发的资料？”

“还没有。”本承认。

“那你加快速度吧。”马克有点冷漠地说。

妮莎也很生气，她在想是不是该说点什么。Ness的人力资源部非常重视同事的反馈。在CEO马丁·斯科尔的敦促下，该公司推出了两项计划，希望同事能更诚实和直接地相处：首先是培训如何展开艰难的对话，其次是使用允许员工直接打分并提供简短反馈的应用程序。

会议快结束时，妮莎心里鼓了鼓劲，尽可能平静地问本：“你为什么不照之前说的做呢？”

本有点紧张，但他也参加过培训，所以知道现在应该积极参与而不是发火。

“我确实掉链子了。是我的错。我发现要参与项目的第二天，就被派去负责 Knight Days质量控制。我跟团队全都耗在上面。5月以来团队一直人手不足。下次开会讨论我肯定会做好准备。我保证。”

本离开后，妮莎和马克一起走向电梯。“我做过很多项目，总是有人希望我承担大部分工作，”他说，“这次坚决不能重蹈覆辙。”[3]

妮莎同意马克的看法，但也清楚本有些身不由己。本的老板对团队是出了名的要求严格。而且，大家不都会偶尔错过最后期限吗？之前合作小项目时，本也一直可靠。所以她并不担心。

“我相信他。”她安慰马克，“他会遵守诺言的。”

“他最好说到做到。”马克警告说。

没有惊喜

三周后，妮莎在通勤车上打开笔记本电脑。她要在路上花费45分钟，每次都用来处理工作。今天她在准备在董事会上的演讲。她、马克和本后来又见过三次，妮莎认为大家分析很到位，也提出了积极的建议。下周一团队跟董事会开会时，将建议尽快启动Sokontia的后续故事，这快于公司之前的节奏。

她答应团队在明天准备好演讲内容，现在正等着本把最后两张幻灯片发过来。

下午5：40，她再次打开收件箱，还是没收到邮件，于是她发短信给本："进展如何？"

本之前答应过会在下班前将幻灯片发给她，所以立即回复短信说："很抱歉。如果我把原始数据发过去，你能自己做幻灯片吗？"

妮莎深吸了一口气。她还以为本这次会有所改变，看来想错了。她在手机上打字："不，我不能帮你做。你能不能别再做蠢事了？"但最后她还是删了这条未发送的信息。项目关键时刻，她不想做任何给董事会留下不好印象的事情。尽管本做项目十分松懈，骂一顿都应该，但现在不是吵架的时候。而且她自己做幻灯片效果会更好。

她发短信说："当然可以。发过来吧。"[4]

"我欠你个人情。"他回答。

你当然欠我，她想。

用不了多久，妮莎的不满就能在最新的同事反馈应用程序上发泄出来。在之前一个月的创新董事会会议上，人力资源部宣布所有员工在下一轮项目结束后都要使用该应用程序。所以，很快妮莎就要给本和马克的表现打分，最低0分最高5分，她自己也会被另外两人打分。[5]三人开

会时都没提到过这事，但她一直想着，可能另外两人也一样。

在通勤车上赶工作时，妮莎想象着在本的名字旁边打0分，但立刻感觉有点内疚。毕竟本是她的朋友。人力资源部曾表示，评级中不应该出现意外，也就是说团队成员应该互相知会打分情况，这样大家就能努力表现，对大概的得分也能心里有数。[6]

她又给本发了条短信："能谈谈吗？我到站后给你打电话。"

本接电话时一直道歉。妮莎打断他说："没关系。我是想说，这样不行，希望你知道我很生气，而且我感觉一直在帮你掩饰……"

"只是因为我手上其他工作太多……"

"你说过好几次了。"妮莎故意说得很简短。她不想掩饰自己的情绪了。

本沉默了一会儿，然后说："我真的很感激。我希望你知道，如果有机会我愿意帮你做同样的事情。"

这可说不准，妮莎想。即便你愿意，我也不会提出来。

当天晚上，她给上一份工作的导师丹尼斯·霍奇斯发了个短信："明天方便见面吗？我需要建议。"

说实话

第二天早上，两人在丹尼斯办公室附近的一家餐厅见面，妮莎解释了项目期间的情况。"并不是说所有工作都是我做的，"她说，"但每次他拖延，我肯定得顶上，帮他完成一部分工作。另一位团队成员马克也很恼火，但他还没像我一样总得收拾本留下的烂摊子。[7]最后都落在我头上。这些活本来都不用我做，我只是希望项目能顺利进行。确实会顺利推进。我相信周一就能迅速实施。我们做了分析，有数据支持，提出

的建议也很大胆。”

丹尼斯笑了。“我一点也不怀疑。你怎么打算？”

“我最担心的是同事评分系统。如果老实打分，我可能会给他2分。”[8]

“你在犹豫什么？”丹尼斯问。

妮莎不得不考虑一下。“感觉不完全是他的错。他确实还有很多其他工作，老板给他的压力也很大。而且我刚来Ness就认识他了。所以我担心低分会给他留下永远的污点，而且马克告诉我他给本打了3分。本很坚强，可能挺过去，但他也可能怀恨在心。”

“你跟本直接谈过吗？”

“是的，好几次。”

“所以，”丹尼斯说，“如果我是你，我会给他应得的分数。”

就一次

演讲当天上午，本约妮莎去街对面的咖啡馆。妮莎以为本是为了看幻灯片，因为显然自己比他更了解内容。

“我只想再次感谢你帮我做的一切。”他说，“我承认，演讲里署我的名字我都有点羞愧。”

妮莎知道此时最礼貌的做法是表达一下不同意见，但她默不作声。两人尴尬地坐了一会儿。

“这几个星期真是艰难。”本说，想缓和紧张的气氛。妮莎点点头。

“如果你给我的评分很低，我能理解，但我希望你别打低分。”他继续说。妮莎突然意识到这才是他请自己喝咖啡的真正原因。

“如果你遇到我这种情况，我会支持你，给你打5分，至少4分。”本

说。

“我还没想好。”她如实回答。

“每个人都会有不顺利的时候。”

“这个项目我们做了好几个星期。”她说，意识到自己的声音尖锐起来。

本的语气也有些急躁。“你懂的。如果我得分太低，老板会气疯的。我知道马克给我打3分。如果你给我打5分，看起来就还好。我知道我不配得5分，但我希望看在朋友的分上你能帮帮我。就这么一次。”

案例研究
课堂笔记

1. 2018年，全球游戏行业收入超过1300亿美元，其中移动游戏细分市场增速最快，规模也最大。

2. 加入特别团队有什么好处或坏处？团队中成员就如何合作方面通常有没有事先达成协议？

3. 团队里一名成员脱离工作流程，无法为团队做贡献，就是常见的“社交懒散”现象。

4. 这时妮莎应该给本发什么内容的短信，而不是把担心憋在肚子里？

5. 很多同事反馈系统，诸如捷蓝航空（JetBlue）的Lift计划和好时（Hershey）的Smiles计划，都倾向于采取正面的认可，而不是

建设性的批评。

6. 专家建议提供反馈时包括三项内容：具体描述行为、导致影响以及受影响的人。

7. 为什么男性和女性在面对工作不尽责的同事时反应不同？

8. 妮莎知不知道反馈的目的是什么？专家表示，明确表达意图可以提高反馈的质量、接受者的接受性、关系持久性以及随后讨论学习的价值。

安东尼·梅奥是哈佛商学院组织行为学系的托马斯•墨菲高级工商管理讲师。约书亚·马戈利斯是哈佛商学院工商管理学詹姆斯·迪南和伊丽莎白·米勒教授，兼组织行为学系主任。艾米·加洛是《哈佛商业评论》特约编辑，也是《HBR冲突处理指南》（HBR Guide to Dealing with Conflict）的作者。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。

妮莎应该给本多少分，她应该怎么说？

专家意见一

丹·戈登伯格（Dan Goldenberg）
是动视暴雪公司（Activision Blizzard）的高管，负责领导使命召唤基金会。

在游戏行业，跨部门组建临时团队非常常见。

这种工作环境下，一定要迅速轻松地跟新同事合作起来。这不会是妮莎最后一次遇到类似情况，所以现在就得想清楚。

她可以利用各种各样的工具，同事反馈应用程序肯定只是其中之一。首先，她跟本说话就要更坦率点。

我当过兵。服役时我们经常讽刺类似应用是“戳同事的矛”，因为结果经常是伤害到同事，但却不一定能提升业绩。举个例子，如果本不听妮莎的意见，不保证未来不会发生类似的事，那么最后妮莎确实可能需要给本打低分。但这次是本第一次让妮莎失望，她应该先跟本深入谈一谈，再考虑要不要打低分。

深谈时，妮莎应该扮演同事导师的角色。我跟同事经常喜欢使用“五个为什么”策略，这是一种逐步深入询问的技巧，有助于找到问题

的根源。比方说，妮莎可以问本，“你为什么保证了却没做到？”（“因为我太忙了。”）“你为什么太忙了？”（“因为我团队里人手不足。”）“为什么人手不足？”（“因为我的老板没有优先招聘。”）“为什么你的老板没优先招聘？”等等。到最后，她可以帮助本制定计划，比如跟老板商量获得更多资源。具体行动跟她、项目还有评分都无关，但可以提高两人的业绩，对Ness也有好处。

另一个选择是妮莎跟本谈话时要让马克参与进来。尽管这可能让人感觉对抗意味更强，至少在人数上占了优势，但马克和妮莎都要强调，像Ness这样追求高效的公司（或者像我工作的动视暴雪）容不下不努力工作的人。两人如果互相支持，可能就会让本不得不正视自己的问题。

我在之前的公司里曾负责管理过两个很像本和妮莎的员工。我负责一个新业务部门，团队相当精干，最后期限很紧。我发现手下一位分析师经常累到筋疲力尽。在跟他谈后发现，原来他帮同事做了很多工作。后来我跟那个懒惰的同事坦诚地谈了几次，让他走人，很明显他不适合高要求的工作。

我建议妮莎现在不要去找上级管理者。公司里的问题应该尽可能在低层面上解决。当然她可以保留该选择，但现在应该处理得更直接。评分系统原本就是为了鼓励坦诚，如果不能坦诚以待，业绩也很难提升。

专家意见二

爱子·贝西娅（Aiko Bethea）
是RARE培训和咨询公司的负责人。

我同意妮莎导师的意见。

妮莎不应该给本打高分。他一开始就知道新项目会占用自己很多时间，选择参与却没有承担应负的责任。现在他还想利用她得到不应该得到的高分。妮莎应该坚持自己的立场。

有时我们总会因为某些理由选择原谅别人，有时因为亲人去世，有时因为养孩子辛苦，有时因为正处理离婚。但本似乎不是这样。他并不是全公司唯一工作繁重的人，如果他认为没法履行承诺，就应该退出。虽然他跟妮莎是朋友，并不意味着她必须选择容忍。

当然了，如果不问原因就给低分也不公平。作为培训教练，我不喜欢仅凭数字进行360度评估，我更喜欢访谈利益相关者，询问每个跟领导者密切合作的人，获取反馈背后的案例、故事和细微差别。妮莎应该直接告诉本："我给你打3分是因为……"，然后列出他没做到的事。

妮莎可能会想象给本打0分（或许打0分也不冤），但我建议不要低于3分，因为妮莎对本的行为也有纵容的一面。她应该一早设定更清晰的界限并明确期望，强调他的贡献（或缺乏贡献）会影响最终评分。例

如第一次见面时，她可以说："项目要花很多时间，我们将对彼此的表现打分。你确定能做到吗？"这样一来就亮明了她对同事反馈系统的想法，还可能让本不好意思提出"照顾"评分。

首次会面还不是妮莎错过的唯一一次机会。她好几次有机会告诉本自己的想法，但最后都没说。下次她应该相信自己的直觉。不必苛求，但应该有信心说得更直接，尤其是面对朋友兼同事时。

现在妮莎应该指出本的要求并不正当。她可以说，"你觉得这么做对我公平吗？"本也应该意识到自己的行为让妮莎多么不舒服。

我研究的主要方向是多样性和包容性，注意到马克似乎并不担心给本打低分。研究表明，社会通常期待女性当培育者，导致很多女性担心激怒他人或破坏潜在的人际关系。妮莎应该摒弃该心态，否则只会延续刻板印象，可能还会导致怨恨，不管怎样都于她无益。

我在培训和职业生涯中遇到过很多人，做项目时他们的贡献就是比不上其他人。指出来并没那么容易，但我通常很坦率。虽然有时会遭到回击，但我深知如果不说出来事情会更糟。

妮莎之所以想帮本，主要因为两人是朋友。但如果本能心安理得地让同事替自己遮掩完成工作，就说明他缺乏判断力，也没有自知之明。因此，妮莎身为朋友就更应该指出，而不是任由他的缺点继续发展。如果本做不到尊重妮莎的立场，她也应该怀疑维持这段友谊到底有没有价值。

杂谈 Synthesis

#METOO遗留的教训

#METOO’S LEGACY

尼克尔·托里斯（Nicole Torres）| 文
马冰仑 | 译 刘筱薇 | 校 腾跃 | 编辑

是时候停止试图“修正”女性了，我们应开始倾听她们的心声。

距《纽约时报》和《纽约客》揭发好莱坞制片人哈维·韦恩斯坦（Harvey Weinstein）涉嫌性骚扰的新闻已过去两年，这引发了全球对职场骚扰之苦的反思。在著名的#MeToo中，数百万女性分享了她们的故事，数百名男性辞职或失去了工作，为保护更多员工（包括独立承包商和家政工人）不受虐待，几个州已通过了立法。

但前进的道路是坎坷的。#MeToo一发动，人们就开始担心它会走得太过极端。批评人士担心会出现虚假指控、合法程序缺失、惩罚力度过大、职业行为和个人行为边界变窄，以及构成不当行为的灰色地带不断扩大。研究人员试图量化这种反对意见，其中一些数据令人不安。休斯敦大学2019年的一项调查显示，不愿聘用漂亮女性或与漂亮女性单独见面的男性数量较前一年有所增加。科罗拉多大学博尔德分校的一项调查表明，虽然公开的性骚扰现象在减少，但性别歧视现象却在增加。

那么，在这条前进的道路上我们走了多远？一些新书和电影让我们深入洞悉了这场运动如何成为主流、迄今为止取得的成就，以及作为雇主和同事为推动这场运动所必须采取的行动。在《纽约时报》记者乔迪·坎托尔（Jodi Kantor）和梅根·托希（Megan Twohey）的《她说》（She Said）及《纽约客》撰稿人罗南·法罗（Ronan Farrow）的《捉杀记》（Catch and Kill）中，这两篇回顾呈现了对韦恩斯坦的调查经过，法罗还对NBC马特·劳厄（Matt Lauer）提出进一步指控。福克斯新闻的罗杰·艾尔斯（Roger Ailes）的传记片《爆炸性新闻》（Bombshell），以及前优步（Uber）工程师苏珊·福勒（Susan Fowler）揭露优步存在性别歧视的“兄弟”文化的回忆录《揭发者》（Whistleblower），都揭示了允许性骚扰持续存在于公司、使犯罪者逃避责任的力量。

坎托尔和托希描述了一个类似于“家庭手工业” 的和解方式，即让律

师大赚一笔、让受害者保持缄默。他们认为对内部虐待报告视而不见的企业领导者（在这两人著作中米拉麦克斯公司的高层）是“深藏不露的同谋”，希望他们能够现身。他们写道，大多数情况下，女性申诉的唯一选择就是公开，冒着工作丢失、名誉受损和隐私曝光的风险，这似乎“本身就极不公平”。“既然她们从未做错过什么，为什么要让她们公开说出令自己不快的事？”

社会对原告的信任度一向很低（至少当她们指责白人男性时是这样）。在《相信我》（Believe Me）一书的序言中，杰西卡·瓦伦蒂（Jessica Valenti）和贾克琳·弗里德曼（Jaclyn Friedman） 认为“我们已经接近信任女性的转折点了”，但还不够。《他没有标记，她有标记》（“He阵 Unmarked, She阵 Marked”），是我最喜欢的文章之一。在这篇文章中，作家兼活动家朱莉娅·塞拉诺（Julia Serano）对“标记”（markedness）的概念进行了探讨，这个语言学术语指的是背离规范。她写道：在我们的文化中，相对于男性，女性已被显著标记。这意味着人们会更多关注她们的“身体和行为”，把她们的观点和经历归入子范畴（妇女问题、妇女研究）。在性骚扰调查叙述中，诸如“她穿了什么”“她喝酒了吗”等问题被认为是合理的，其实穿着和喝没喝酒并不重要。

塞拉诺指出，虚假指控很少（占案件的比例从 2% 到 8% 不等）。相比被错误指控，男性更有可能成为性侵犯的受害者。她还表示，那些被质疑指控是否属实的人往往最容易被我们社会所标记，其中包括变性妇女、有色人种妇女或残疾人。

在《企业界的#MeToo》（#MeToo in the Corporate World）一书中，经济学家兼顾问西尔维亚·休利特（Sylvia Ann Hewlet）指出，“这场运动还没有形成足够大的规模。”她在2018年对 3000 多名专业人士进

行了调查，发现被大肆宣传的关于“老年白人骚扰年轻白人女性”的报道未能充分说明全部情况：拉丁裔、同性恋男女和黑人男性最有可能在工作中受到性骚扰。

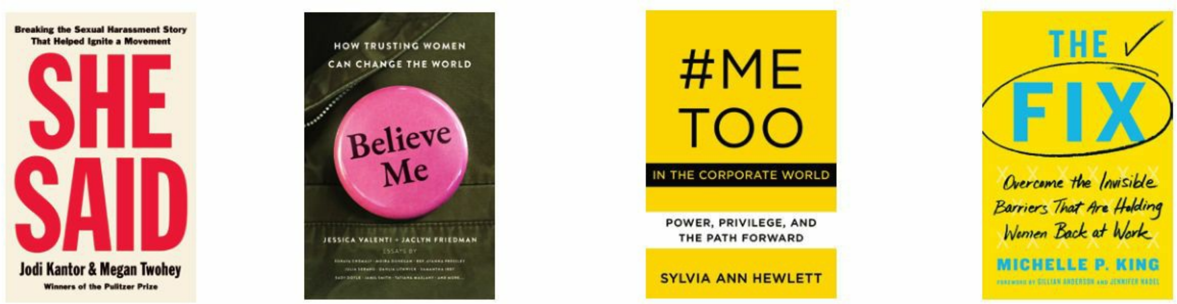
休利特叙述了不当性行为对公司和个人的伤害。“持续的法律费用、失去公司主心骨以及股价暴跌只是开始。”她在书中给出了一些建议，从法律补救措施到公司政策变化再到个人行为。我对不要“穿着挑逗，否则就是性暗示”的建议感到愤怒。（我们现在还没有共识吗？）但她的大多数建议——提升核心价值观、采取零容忍态度、让CEO成为倡导者——都是合理的。她以广告巨头 IPG 的CEO迈克尔·罗斯（Michael Roth）为例，这位CEO不仅给五万名员工每人发了一封关于对性骚扰零容忍的电子邮件，还任命一位女性担任旗下某家陷入困境的子公司的CEO。她还提到富达国际（Fidelity）董事长兼CEO阿比盖尔·约翰逊（Abigail Johnson）在两名顶级投资组合经理因被指控性行为不当而遭到解雇后，将办公室搬到了基金经理和分析师所在的楼层。

在《相信我》一书中，另一篇由律师莫尼卡·拉米雷斯（Mónica Ramírez）写的文章《采取最直接的措施解决性骚扰问题》（“Taking the Employer High Road to Address Sexual Harassment”），阐述了在现有法律不完善的情况下，酒店等高风险行业的公司如何才能更好地保护弱势员工免受性骚扰。例如，加州餐厅 Homeroom 开发了一种颜色编码警告系统让服务员可以在不激怒客户或失去小费的情况下，对经理的不当行为进行警告。

奈飞（Netflix）的包容性总监米歇尔·金（Michelle King) 在《弥补》（The Fix）一书中强调，雇主有责任为女性创造安全的工作场所，不仅保护她们免受性骚扰，还保护她们免受其他形式的歧视和晋升威胁。她写道：“我们接受女性在工作中的不平等现象，然后让女性负责

解决这一问题。”她指出女性面临的许多其他障碍，由此做出结论：女性并不是问题所在，陈旧的组织才是。

像金一样，我认为是时候停止试图“修正”女性（或任何其他被边缘化的群体）了，我们应开始倾听她们的心声。当她们报告遭到性骚扰时，我们开始相信她们了——但是当她们说自己因为自信和果敢、坚持更高标准或者相对于白人男性同行，自己的收入偏低而遭到惩罚时，我们还会相信她们吗？在《她说》中，坎托尔和托希断言，“#MeToo是我们这个时代社会变革的一个例子，但它也是对时代的考验。”相信女性是迈有意义变革的第一步，这并不意味着对她们的话言听计从——而是认真对待她们的话。



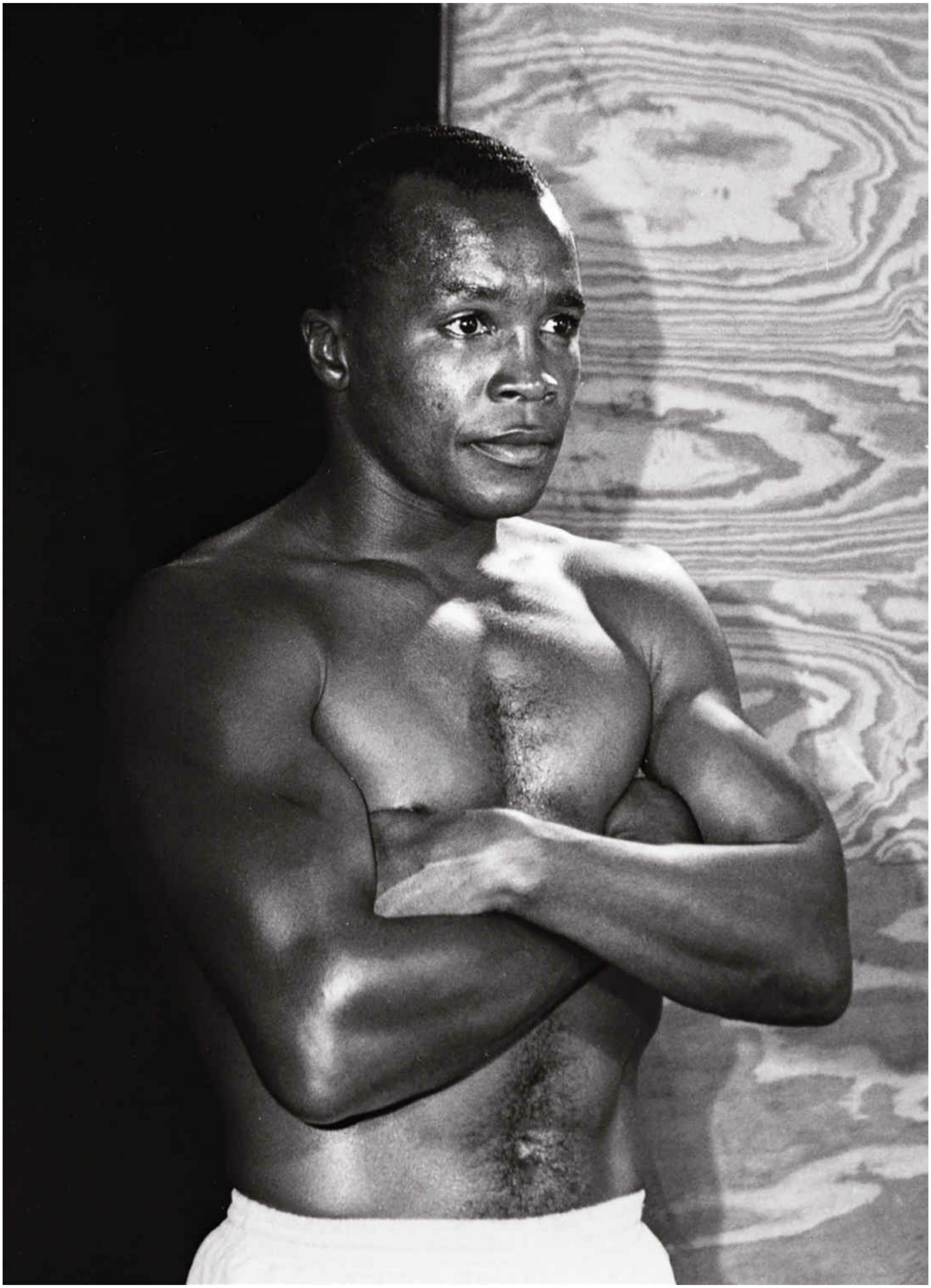
《她说》
乔迪·坎托尔
梅根·托希
企鹅出版社
2019 年

《相信我》
杰西卡·瓦伦蒂
贾克琳·弗里德曼
Seal 出版社
2020 年

《企业界的 #MeToo》
西尔维亚·休利特
哈珀商业出版社
2020 年

《弥补》
米歇尔·金
Atria 图书
2020 年

尼克尔·托里斯是《哈佛商业评论》英文版资深编辑。



LIFE’S WORK

拳坛名宿伦纳德：
拳击是一项需要大家真正尊重的运动

丹尼尔·麦金（Daniel McGinn）| 访
马冰仑 | 译 刘筱薇 | 校 腾跃 | 编辑

在20年职业拳击生涯中，舒格·伦纳德（Sugar Ray Leonard）赢得了五个重量级世界冠军，是最早挣到超过一亿美元的拳王，继穆罕默德·阿里（Muhammad Ali）退役后再次燃起了粉丝对拳击的热爱。如今，伦纳德呼吁为流媒体体育服务 DAZN 做赛前解说，并为儿童糖尿病研究筹集资金。

HBR: 你在一个充满暴力的环境长大，在家目睹了很多冲突。这对拳手的成长有什么影响？

伦纳德: 拳击是一项穷人运动，也是一项需要大家真正尊重的运动。大多数人看到拳击或任何其他接触性运动时，会说“哇，我做不到”。因为他们不具备一种内在驱动力，而拳手因为这种内在驱动力才能挺过训练的苦痛。拳手需要激发自己这种驱动力，这是拳手和其他人的区别所在。

你怎样做到跳过依赖赞助商组织拳赛的传统做法，而去打那些能给你带来更大收入的比赛**?**

我见过很多传奇拳手在收入分配上被占便宜的例子。尤其是在职业生涯后期，他们已没有什么战绩可言。获得奥运金牌后，我成了马里兰大学的一名学生。我并不想成为一名职业拳手。后来我父亲因糖尿病住

院，为了挣钱付医药费我成了一名职业拳手。别人引荐我结识了一位律师，他重新规划了我的职业路线，让我能够掌控自己的生活和财产。我们的做法在当时是前所未有的。

作为明星代言人，你取得成功的动力是什么？

我想应该是个人魅力。其他拳手说我是“白领”，因为我在赛场外经常参与代言等社会活动。我其实很困扰。我从未和别人谈过这些，但奇怪的是参与社会活动让我成为一名更好的拳手。这与保持镇定、不受别人影响的能力有关。

你曾多次退役，为什么如此反复？

我经常说我是退役之王。我第一次退役是在 26岁，那时我名利双收，外人说我应该非常幸福。那次退役完全是因为有钱。我重回赛场是为了和别人打比赛，尤其是想和充满传奇色彩的马文·哈格勒（Marvin Hagle） 打一场比赛。我那时有个坏朋友：可卡因。作为一个酒鬼和瘾君子，拳场给我安全感，因为我可以掌控那里的一切。

对于那些从未看过你比赛的人来说，哪场比赛最值得一看？

我在1981年与汤米·赫恩斯（Tommy Hearns）的比赛。那场比赛体现了我在与史上最伟大的拳击手之一对抗时所具有的决心、毅力和勇气。在奋战12轮之后我输掉了比赛，我在心态、精神、心理上做了很长时间的恢复才走出来。

复出之后你又打到了**40**岁，你后悔吗？

我为输掉的比赛感到后悔： 与赫克托·卡马乔（Héctor Camacho）和特里·诺瑞斯（Terry Norris）的比赛，以及与汤米·赫恩斯的第二场比

赛（虽然结果是平局，但我认为还是他赢了）。回头看我确实有些遗憾，但如果我没有经历过这些就不会成就今天的我。尤其是现在我退役了，在63岁时我会说，“哇，这一切太刺激了。”但是走过这一路，你需要冒很多险。

SPOTLIGHT

The Loyalty Economy

Managing for customer value | page 073

THE COMPLETE SPOTLIGHT

PACKAGE

IS AVAILABLE IN

A SINGLE REPRINT.

HBR Reprint R2001B

Are You Undervaluing

[Your Customers?]

Rob Markey | page 074

Leaders recognize that they should manage their businesses to maximize the value of the customer base. But too often, earnings pressures result in cost-cutting measures that hurt customers.

Loyalty-leading companies operate differently. They create systems for measuring customer value and invest in the necessary enabling technology; they use design thinking methods to build customer loyalty; they organize the business around customer needs; and they engage the organization and stakeholders—employees, board members, investors—in the transformation.

And they report on their results in formats that allow investors and other stakeholders to make informed judgments.

[How to Value]

a Company by Analyzing Its Customers

Daniel McCarthy and Peter Fader | page 083

Customer-based company valuation, or CBCV, is a method that uses customer metrics to assess a firm’s underlying value.

The premise behind CBCV is simple. Most financial-valuation methods require quarterly financial projections, most notably of revenue. Recognizing that every dollar of revenue comes from a customer who makes a purchase, CBCV exploits basic accounting principles to make revenue projections from the bottom up instead of from the top down.

This article details how managers and investors can utilize models of customer acquisition, attrition, and spending to gain new insights into the value of a firm.

“ Over Time, the

Market Will Demand This Information”

A conversation with Vanguard chairman emeritus Jack Brennan | page 088

Vanguard, the mutual fund company known for its low-cost index funds, frequently shows up on lists of organizations with the most-loyal customers—and that’s no accident. During his tenure as CEO, from 1996 to 2008, Jack Brennan emphasized what he calls the virtuous circle of attracting loyal clients who stick around and create new ones through word of mouth. Now Vanguard’s chairman emeritus, he is a leading voice on corporate disclosure issues. Brennan spoke with HBR about why companies should want to tell investors more about their customers—and how soon they may be required to.

哈佛商业评论 2020年1月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong

开发工程师 Development Engineers
程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP
版权声明:
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.
邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157

电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

数据创造竞争优势（《哈佛商业评论》2020年第1期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00020050-20200116

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

112. 运营
驾驭复杂性
094. 组织文化
企业文化新分析法
146. 自管理
人在职场：你好焦虑？焦虑，你好！

财经
HBR独家中文授权
2020年2月出版

女性、权力及影响力

加速消除性别差异，
需在公共话语权，
要职晋升及家庭责任方面
寻求更大公平。

P.061

WOMEN, POWER, AND INFLUENCE

9 771671 472069
人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2020年第**2**期：女性、权力及影响力

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

112. 运营
驾驭复杂性

094. 组织文化
企业文化新分析法

146. 自管理
人在职场：你好焦虑？焦虑，你好！

财经
CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年2月出版

加速消除性别差异，
需在公共话语权，
要职晋升及家庭责任方面
寻求更大公平。

P.061

女性、权力及影响力

WOMEN, POWER, AND INFLUENCE

9 771671 472069 02
人民币50元 港币80元

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第2期

致读者

让更多女性成为领导者

hbrchina.org

战胜大衰退

博　客

企业专家的知识转移计划

冥想对领导力的助益

预防工作倦怠攻略

如何管理工作时间

众　说

如何不被恶评击垮

三步帮助员工释放全部潜能

抢鲜读

打造重视测试的文化

前　沿

性别　初创企业董事会女性何其少

风险管理　AI透明度悖论

产品研发　众包因何无效

特别报道

华润雪花啤酒CEO侯孝海：攻守兼备，深耕高端

实战复盘

CHEWY.COM创始人：实现企业规模化的融资窍门

专　栏

去全球化的长期风险

双十一生态系统的启示

人才管理的数字化战略

以协作应对危机

特别报道

智能革命来袭，巨头跨越AI商业化“奇点”

聚光灯

女性、权利及影响力

两性平等，伸手可及

六张图表读懂性别差异

每位员工都应获得带薪育儿假

风投如何帮助更多女性前进

终结骚扰文化

消除两性贫富差距

让更多女性参选并当选

特　写

企业文化新分析法

打破创新障碍

驾驭复杂性

正确决断

重新认知行业：数字化时代的生态空间

洞　见

领导力4.0：精心设计的信任

经　验

自管理　人在职场：你好焦虑？焦虑，你好！

案例研究　是否该彻底变革？

——专家意见一

——专家意见二

——专家意见三

跨界人生

“水门事件”报道人本·布拉德利(Ben Bradlee)：稿件就是你的产品

英文摘要

版权页

致读者 TO THE READERS

让更多女性成为领导者

提到平权运动，大家一定会想到LGBTQ人群权益在这些年取得的突飞猛进的结果。其中一个关键原因是许多身处要职的LGBTQ人士——从公司高管到国家领袖都站出来为平权发声。

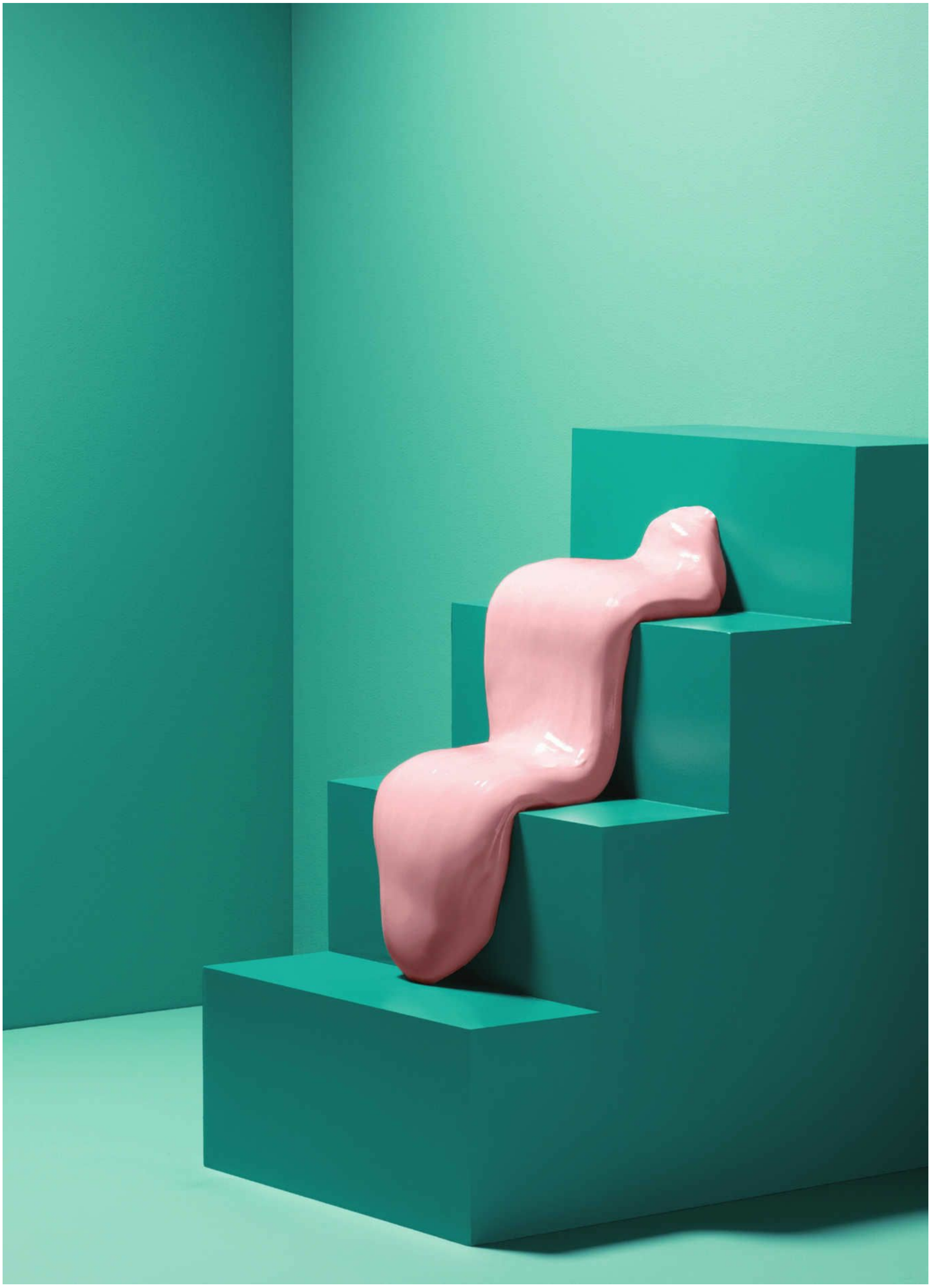
这也解释了为什么，本期聚光灯栏目关于女性平权的这组报道的标题为《女性、权力及影响力》。在世界上许多国家，女性在重要岗位上的占比过低，都已成为造成两性差距的重要原因，而这又进一步加大了两性差距的结果。梅琳达·盖茨（Melinda Gates），比尔与梅琳达基金会的联合主席在聚光灯主文中提出：“我认为，我们的目标应当是提升女

性的权力以及女性在社会中的影响力。依我之见，权力和影响力即是把握决策、控制资源、构建未来展望的能力。”在梅琳达看来，要想加速解决两性平权问题，最好的办法就是让更多女性更快地进入领导岗位。

我们都知道，女性在职场晋升中遇到的最重要、最普遍的障碍之一是育儿责任不平等。鼓励男性参与育儿工作，分担育儿责任是消除这种不平等的重要手段。本期聚光灯的第三篇文章就是一篇呼吁美国制定强制带薪家庭假的访谈。除了育儿责任不平等之外，女性遇到的第二个职场晋升杀手就是性骚扰。根据美国平等就业机会委员会（Equal Employment Opportunity Commission）的数据，美国有多达85%的女性表示在工作中遭受过性骚扰。在工作中遭受性骚扰的女性换工作的比例高出六倍，若她们为自己发声，则可能遭到经济方面的报复，如降薪、裁员等。珍妮弗·克莱因（Jennifer Klein），TIME沼 UP首席战略及政策负责人在《终结骚扰文化》一文中指出：要想改变这个现象，需要在法律建设和文化影响两个方面做出努力。

除此之外，本组聚光灯还邀请投资人丽贝卡·卡登（Rebecca Kaden），大通消费者银行CEO塔桑达·达克特（Thasunda Brown Duckett），以及众议员埃莉斯·斯蒂芬尼克（Elise Stefanik）就如何协助女性投资者和创业者获得成功、如何通过财务健康赋予女性权力，以及如何帮助更多女性参选并当选分享了宝贵经验和策略。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 **hbrchina.org**



战胜大衰退

应对衰退是变革管理中的高压区域。公司必须保持灵活，并做好调整准备，才能成功渡过衰退期。

HBR.org副主编 沃尔特·弗里克 |文

为衰退做准备

经济衰退时奖金何去何从

丹尼拉·贝尔斯多佛、文森·德桑丨文

应对经济衰退是节支还是投资

伊安妮丝·伊安诺 丨文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

公司信任危机

Facebook、波音和其他太多公司都正在失去公众的信任。它们还能重获信任吗？

对话**TCL**创始人、董事长李东生 **“**推行国际化要先把自身根基打扎实**”**

TCL是中国企业国际化先行者，在最近3年里已经从传统家电制造企业快速地向高科技智能产品企业转型，更多地在中高端产品技术创新方面取得突破。

破解协同困局

许多组织努力推进和维持协同合作，但效果都不尽如人意。要实现合作，需要培养六项特定技能。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

企业专家的知识转移计划

多萝西·伦纳德（Dorothy Leonard）
詹姆斯·马丁（James Martin）| 文
时青靖 | 编辑

所有企业都有主题专家，他们掌握的知识对其业务至关重要。作为一名领导者，你如何保证不仅为后代保留那些诀窍，而且还要成倍扩大其影响？通过我们称之为知识级联的东西：专家的“深层智慧”以一种将专家负担降至最低程度的方式向多个学习者传授并通过他们传播。

每个级联的功能就像是一幅电话树状图，从某位主题专家(SME)开始，通过不断扩展的、变成老师的学习者层传播。它不依赖专家来“推”出知识，而是谋求让学习者“拉”出知识，然后将其传播给能够受益的其他人。专家节省了时间，学习者则更好地内化了教学内容。

在我们与不同行业不同规模企业的合作中，我们观察到“次级专家”（最初专家的首批学员）创造知识级联的至少四种独特方式。

接力传递。在这种模式下，次级专家根据从专家那里学到的知识，直接对他人讲授或指导。比如，在我们所知的一家电子企业，某位次级专家正在为操作员和质量技术员开设诊断与解决生产问题的培训班。在通用航空(GE Aviation)，某位次级专家接手了一门有关红外技术的内部课程，而且按首席咨询工程师罗布·韦斯格伯(Rob Weisgerber)的说法，正在“提供行业级的培训”。

提出挑战。这包括次级专家根据专家的经验构建一个场景、案例或问题集，引导一组学习者进入发现的过程。个人或小组面对的是问题本身，而非将专家解决一个常见但又有难度的问题的方案呈现给他们。只有在学习者对可能的解决方案进行了讨论、从而在心理上对背景环境和问题复杂化因素进行了接触和探究之后，专家的意见才会展示出来。记忆力和认知方面的研究表明，这样的挑战会导致更好的记忆力。案例本身可以以文本、视频或照片的形式发布，以供重复使用。在Shepley Bulfinch建筑公司，一名高级医疗保健规划师被录制进视频，他在视频中展示着医院准备要装修的现有空间（比如手术室或患者更衣室）的照片，并直截了当地询问人们在看那些影像时都看到了什么。经过一阵讨论之后，视频给出了专家对那些相同照片的观察结果。

建立“萤火会”。这是由经验不足的人或者由专家及其他人一道参加的会议，次级专家在会上讲述课程，然后讨论并进行扩展，产生新的知识。在Shepley Bulfinch公司医疗保健部的操作中，有30多人在进行设施改造培训时是这么做的。他们分成几个小组，查看现有设施的照片，竞相列举出他们看到的问题，然后互相分享。

转化。此种手法的要点是创建一种可以捕获专家知识的人工制品，以便将其传承下去。这包括诱引出尚未表达或记录的隐性诀窍，并将其转换成可供分享的显性形式，比如指南、检查清单、经验法则或维基百科词条。在Dewberry工程公司，一名次级专家创建了一个维基词条，内容涉及他所经历的知识转移过程以及他从自己的专家那里获得的专业技术知识，使他成功地对水基础设施项目中大口径管道的更换进行了设计。传讯总监莫莉·约翰逊(Molly Johnson)也制作了供内部使用的专家访谈播客，其中一组节目展示了某位专家在与客户和承包商进行成功谈判时所具有的深层智慧。

知识级联对个人和企业的好处不仅来自散播的知识内容，也来自学到的做事方法。比如，下游学习者看到了使用照片质疑见解的价值，并使用那种技巧培训他人。次级专家成为了采访专家的能手，以引出知识。Shepley Bulfinch公司的首席信息官(CIO)詹姆斯·马丁(James Martin)坚持认为，任何涉及深层智慧分享的互动都会导致可供未来之用的某种产出，要么通过上述四种技巧之一，要么通过学习者能够发现的其他技巧来实现。由于次级专家本身也是学习者，他们非常适合将专业知识打包成经验缺乏之人容易理解的形式。

诚然，从一个人传给另一个人的知识在传播的过程中会发生改变。然而，你可以通过两种方式来防止最恶劣或最危险的扭曲。首先，内容必须在经过专家审核之后，未曾记录的诀窍才能被视为福音，并在培训中接力传递，或者被转化为维基百科、知识宝典或检查清单，抑或成为任何挑战或萤火会的话题。其次，由于知识级联是结构性的、可见且透明的，因此它比非正式的、不受监控的、有机的信息流更值得信赖。作为正式知识转移计划的一部分而建立起来的级联中，次级专家教育他人的职责可以通过向管理层提交进展报告的方式得到确认和评估，该报告会对级联内的目标学习者、使用的技巧以及进展加以详细说明。

多萝西·伦纳德是哈佛商学院威廉·阿伯内西工商管理学荣誉教授，Leonard-Barton Group咨询公司的首席咨询师，该公司举办了这一话题及其他相关话题的研讨会。她著有或与人合著有四部哈佛商业评论出版社出版的书籍，其中包括《关键知识转移》(Critical Knowledge Transfer)(2015年)。詹姆斯·马丁是Shepley Bulfinch建筑公司的副总裁兼首席信息官。

冥想对领导力的助益

马赛厄斯·比尔克（Matthias Birk） | 文
时青靖 | 编辑

阻碍许多领导者获得成功——因而阻碍他们企业成功——的因素之一就是他们的自我意识。领导力专家吉姆·科林斯(Jim Collins)在其关于企业经久不衰的原因研究中发现，在2/3的对比案例中，正是“一种巨大的自我意识的存在才导致了企业的倒闭或长期平庸”。幸运的是，正念可以起到帮助作用。事实上，在我向数百名高管讲授冥想的工作中，我已经看到，对领导者最有价值——而且在很大程度上不为人所知——的好处之一就是能够超越他们的自我。

我们自我意识的防御倾向付出了巨大的代价。当自我意识受到威胁时，我们过久地坚持过去的决定，我们对来自团队或客户的反馈作出防御性的回应或者“辩解开脱”，而且我们在需要理性的时候变得情绪化。世界上最大对冲基金的创始人瑞·达利欧(Ray Dalio)在他的著作 《原则：生活与工作》(Principles: Life and Work)中提到了“自我意识障碍”，他对其的定义是“令你难以接受自己错误和弱点的潜意识防御机制”。他还认为冥想是他唯一最重要的成功之源。

那是因为正念冥想是自我意识的解药。它可以创造哈佛神经科学研究人员所描述的“自我超越”体验，冥想者在这种体验中开始注意到，不存在独立于他人的稳定自我，相反，他们是整体中的一部分。这听起来可能有点“荒诞不经”，可是这些体验对领导者有重大好处：它们使领导者看待事物更加客观，并构建更深层的关系。

看待事物更加客观

我们的自我意识希望我们正确，它把失败视为一种威胁。随着冥想练习的进行，就在我们对自我的依恋慢慢减少之时，我们认为事事都是针对自己的倾向也逐渐消失。

以领英(LinkedIn)前客户运营副总裁、现领导该公司正念计划的斯科特·舒特(Scott Shute)为例。他向我解释道，一整天他“在发现自己急于做决定或对批评持防范之心时，就会应用正念练习。我会深呼吸并沉思几分钟，以前令人丧气的东西变得近乎妙趣横生。我能够注意细节，而且可能看到以前未曾见过的东西”。

身为一家大型零售商总裁的杰夫(Jeff)在我主办的一次领导力研讨会冥想环节期间，也经历了类似的事情。他在冥想环节开始前收到了新任CEO发来的电子邮件。他向我表示：“我思绪万千，失意沮丧，感到冤枉。冥想之后，我重读了一遍那封电子邮件。我心平气和，而且必须微笑。我此前完全把自己当成了那封邮件的中心，认为他的批评是针对我的。后来，我才看到了真相——不过是需要完成的几件具体事情而已。”哪怕是短短的一次冥想就减少了自我意识对他的控制，让他在未感受到威胁的情况下读电子邮件并采取适当行动。

构建更深层的关系

这些体验也会从根本上改变领导者的人际关系，使他们能够以更深的同理心和人脉来领导。领英全球经销主管迈克·罗莫夫(Mike Romoff)向我解释，练习冥想几个月之后，他“逐渐意识到所有人都是相互关联的，以独立个体的身份对他人产生敌对情绪的整个想法不再有任何意义”。

当他发现自己的部门陷入与另一部门的激烈竞争时，他决定帮助自己的对手，而不是加剧紧张关系：“项目向前推进，部门之间的矛盾消散了，我们取得了巨大进展。这对我自己的职业生涯大有裨益，我还得到了合作者和问题解决者的名声。”

冥想还能够帮助我们与我们认为“难处”的同事打交道，让我们可以对我们大脑臆造的、阻碍我们采取有效行动的恐惧式叙述提出质疑。就以一家大型媒体企业的高管玛丽萨(Marisa)为例，她练习冥想已有好几个年头。多年来，她在与一位难以相处的同事打交道时，从不公开谈及他的行为。练习冥想一段时间之后，她意识到那个“忧心忡忡的自我消失了”，她不再害怕与他对峙。她表示，就在她仅仅陈述一下事实的时候，她感觉“好像整个宇宙都在通过我说话”。她能够清楚地看到并传达事实，不像以前那样心存担忧或情感依恋。令她大为意外的是，那名同事愿意听她所言，并同意终止自己的行为。

练习冥想，以体验自我超越

正念冥想并非体验自我超越的唯一方式——我们在慢跑、烹饪、演奏乐器，或者从事某项让我们全身心投入的其他活动时，我们的自我迷

恋也会渐渐消失——但它是更直接的方式。以下是你为自己创造那种体验的方法。

养成一套专注于静心的练习手法。正念冥想最简单的形式之一就是找一个安静的地方，舒适地坐在椅子或垫子上，把定时器的时间设定在5到25分钟之间，然后单纯地开始留意你呼吸时的吸气与呼气。你可以数数呼吸的次数，从吸气开始数1，然后呼气的时候数2，一直向上数到10，之后再回到1。无论你使用哪种方法，你都可能会注意到流经我们大脑的想法几乎绵绵不绝（一天大约有70000个想法）。让大脑脱离这些想法并体验一种开敞的感觉。

经常练习——每天。虽然自我超越的体验可以在短时训练之后出现，但是保持稳定的状态需要经常练习。就像偶尔去健身房可能感觉很好，但却不能帮助你锻炼肌肉，不规律的冥想练习不足以持续体验自我超越。我与之合作的多数高管每天练习冥想至少20分钟。对于多数人而言，早晨早起，以冥想开启一天是保证他们“进入状态”的最简单办法。

寻找可以延长安静的时间。多数高管注意到，他们冥想的时间越长，他们大脑就越能安静下来，各种想法最终消散一空。由于正是我们的想法创造了自我意识，当它们消散之际，我们的自我意识也有机会逐渐消失。在一个我们不断（通过电子邮件、新闻、社交媒体等）接触到新刺激的世界里，你需要认真考虑寻找安静时间的事。你可以在经验丰富的冥想老师带领下进行一次长时间的“静修”，或者在一天中划出不接收新信息的时间。

把自我超越的见解应用到一整天的问题上。在工作日全天时间里，利用你从这些练习中所得的收获来放松自我意识的控制。你可以在进入会议或打开电子邮件之前有意识地做几次深呼吸，让大脑平静下来。你也可以即时练习。比如，你坐在会场或回复电子邮件的时候，把

注意力集中在你的呼吸上，只需留意你的大脑是否开始对事情产生不悦。做几次吸气和呼气可以帮助减轻自我意识对你的控制。

差不多十年前，我有幸能够从麦肯锡(McKinsey)咨询师的繁忙生活中休假，进行一次为期三个月的静修。在一次与冥想老师的每周谈话中，她表示："记住，你不存在。"这话当时对我来说没有意义，我花了好一阵时间才意识到，自我超越是无法用心领悟的，它需要练习。

马赛厄斯·比尔克练习冥想已二十余年，在哥伦比亚商学院、纽约大学以及高盛、麦肯锡等企业为数百名高管讲授冥想和领导力。

预防工作倦怠攻略

珍妮弗·莫斯（Jennifer Moss） | 文
时青靖 | 编辑

我们倾向于把工作倦怠看成是个人问题，可以通过“学会说不”、更多的瑜伽、更好的呼吸技巧、锻炼韧性——自助列表可以继续下去——来解决。可是越来越多的证据显示，将个人的权宜之计应用于史诗般的、快速演变的职场现象可能是在损害而非助力这场战斗。随着“工作倦怠”现在得到世界卫生组织(WHO)的正式承认，管理它的责任已经从个人转移到企业。领导们请注意：现在是轮到你制定工作倦怠预防策略的时候了。

未进行归类的分类

“工作倦怠”一词起源于20世纪70年代，在过去的50年里，医学界对于如何定义它一直存在争议。就在争论日益激烈之时，世界卫生组织最近的声明与其说是在澄清，还不如说引起了更多的混乱。2019年5月份，世界卫生组织将工作倦怠列入了它的《国际疾病分类》［International Classification of Diseases (ICD-11)］，公众即刻认为工作倦怠现在会被视为一种医学疾病。世界卫生组织然后发布了一条紧急澄清声明，称“工作倦怠是作为一种职业现象列入《国际疾病分类》第11

版修订版的，而不是一种医学疾病……人们接触卫生服务但又不被列为疾病或健康状况的原因。”

尽管世界卫生组织目前正在制定指导方针，以帮助企业拟定预防策略，但是多数企业依然不知道如何应对工作倦怠。既然它没有被明确归类为医学疾病，这种情形就不太牵涉到雇主的责任，而更多是关系到对员工健康的影响以及巨大的相关费用。

情感及经济损失

斯坦福大学的研究人员在调查职场压力如何影响美国的医疗费用和死亡率时发现，这种压力导致了近1900亿美元的支出——大约占全国医疗保健支出费用的8%——以及每年近12万人的死亡。在世界范围内，6.15亿人患有抑郁症和焦虑症，而且根据世界卫生组织最近的一项研究，这预计每年给全球劳动力造成了1万亿美元的生产力损失。医生和护士等由激情所驱使以及护理性质的岗位是最容易工作倦怠的，结果可能就意味着生死选择；护理人员的自杀率明显高于普通大众——男性高出40%，女性高出130%。

如果那些统计数据不够可怕，那就看看这样的事实：根据美国心理学会(American Psychological Association，简称APA)的数据，没有员工健康保障体系的企业离职率更高，生产率更低，医疗保健成本更高。在压力大的企业，医疗保健支出比其他企业高出50%。职场压力给美国经济造成的损失估计超过5000亿美元，每年有5500万个工作日因工作压力而损失。美国心理学会的另一项研究声称，工作倦怠的员工积极寻找另外工作的可能性是普通员工的2.6倍，请病假的可能性高出63%，看急诊的可能性高出23%。

显然，这是一个实实在在的问题，感觉像是要让领导者解决的一项极其艰巨的任务，也许是因为这个概念似乎太过含糊或者难以应付的缘故。当专家们仍在努力定义工作倦怠时，我们如何才能要求我们的管理者切实预防它呢？

问题不在我，在你

按照最著名的工作倦怠研究专家、社会心理学家、加州大学伯克利分校心理学荣誉教授克里斯蒂娜·马斯拉奇(Christina Maslach)的说法，我们处理这个问题的角度有误。她是负责制定衡量工作倦怠黄金标准——与她同名的《马斯拉奇工作倦怠量表》(Maslach Burnout Inventory，简称MBI)——的三位人士之一，也是《职业生涯调查领域》(Areas of Worklife Survey)一书的合著者。马斯拉奇对世界卫生组织在IDC-11中的新分类表示担忧。“把工作倦怠归为一种疾病，世界卫生组织试图提供人出了问题而非企业出了问题的定义，”她解释道，“当我们仅盯着人看的时候，那就意味着‘嘿，我们得治疗那个人’‘你不能在此工作，因为你是问题之所在’‘我们必须清除那个人’。然后，这就成了那个人的问题，而不是雇用员工的企业的责任。”

在马斯拉奇看来，盖洛普(Gallup)对7500名全职员工的调查发现了工作倦怠的五大原因：

工作中的不公平待遇；
无法控制的工作量；
工作角色不明确；
管理者的沟通与支持不足；

不合理的时间压力。

上述列表清晰地表明，工作倦怠的根本原因并不真正在于个人，而且它们是可以避免的——只要领导层在更上游的地方启动它们的预防策略。

在我们的采访中，马斯拉奇让我想象一只煤矿里的金丝雀。它们是健康的鸟儿，进入矿洞的时候一路歌唱。可是，当它们满身煤灰、疾病缠身地出来、不再有歌声时，你能想象我们会问金丝雀干吗要让自己生病吗？不能，因为答案一目了然：是煤矿在致使鸟儿生病。

这一视觉景象让我震惊。虽然培养情商技能——比如乐观、感恩和希望——可以赋予人们成功所需的助推燃料，但如果员工正在应对工作倦怠，我们必须停下来，问问自己为什么。我们决不能建议说，如果他们早进行了更多的勇气训练，或者加入另一个瑜伽班，或者参加了一门正念课程，他们的工作倦怠本可以避免。我长久以来一直是领导力中同理心和乐观主义的支持者。我相信感恩技能训练可以让人获得更快乐、更高效的工作和生活体验。我赞同打造韧性的想法，以便在压力出现的时候更好地应对压力。可是这些技能并不是治愈工作倦怠的良方，也不是预防的疫苗。

那么，什么才是呢？

首先，身为领导扪心自问，是什么致使我的员工如此不健康？为何我们的工作环境缺少让他们事业兴旺的条件？我如何才能保证他们每天在这里工作的安全？我们必须深入研究数据，问问我们的员工什么东西能让他们的工作变得更好。更普遍而言，我们需要更好地理解我们的企

业中什么东西激发了员工的动机，什么东西导致他们失望沮丧。

激励-保健理论

弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)以其双因素的激励-保健理论而闻名于世——实质上，为了保持工作满意度，激励我们的因素而非基本需求必须得到满足。赫茨伯格发现，满意与不满意，并非处于连续的统一体上此消彼长，而是相互独立的。这意味着管理者需要对两者一视同仁地认识和关注。

激励因素不同于保健因素。激励因素包括：富有挑战性的工作；对个人成就的认可；责任感；做有意义事情的机会；参与决策；对企业有重要性的感觉。另一方面，保健因素包括：工资；工作条件；企业政策与行政管理；监督；工作关系；地位与安全。

通常，企业拥有良好的保健时，员工不会意识到。可是糟糕的保健就可能造成重大的干扰。后者可以归结为看似无伤大雅的问题，比如，某天在休息室喝咖啡，而第二天不再喝咖啡了。人可以感知到。当我们日常工作生活中的这些预设特征消失或被消除时，工作倦怠就出现了。

马斯拉奇亲切地称这种感觉为“鹅卵石”。她把它们描述为工作中可以让你精疲力尽的细小、递增、恼人、令人痛苦的东西。在我的工作过程中，我切实看到这种情形。看看这样一个实例：我就职过的一所大学里的音乐系领导们决定把他们的整个年度修缮预算用于建造一个隔音工作室。他们确信系里其他人会很兴奋。他们错了。实际上，教职员只希望花300美元购置新的乐谱架。现有的乐谱架已经歪歪斜斜或者破破烂烂，学生在练习的时候时常发现他们的乐谱掉在地上。工作室的剪彩活动死气沉沉，参与度低。一些教师甚至没有到场。领导层对于感激之情

的缺乏表达了失望。两个群体都没有向对方表达自己的不满，在接下来一年的过程中，愤怒的种子发芽了。非终身职位的高水平教师另谋高就去了，系里损失了人才。如果教职员在预算如何分配的问题上得到了发言权，只需300美元就可以让这个团队依然完好无损。

马斯拉奇和我分享了一个故事：一位CEO决定在他的办公楼楼顶建一个排球场。员工们抬头一看就可以看到人们使用它的时间多么少。这会让他们变得愤世嫉俗，因为那笔钱可以用在许多其他的事情上。“他们会想，要是我有部分预算资金多好啊，我可以处理[在此填入需要解决的问题]。”

如果领导者更善于询问员工的需求，他们就可以为自己省去大量的员工压力及随之而来的工作倦怠。

提出更好的问题

在对工作倦怠预防策略进行投资时，最好将行动的范围收窄，进行小规模的微型试点。这样做意味着更低的预算和更小的风险。我建议从一两个部门或团队入手，问一个简单的问题：如果我们有如此多的预算，而且可以将其花在我们部门X多个项目上，最优先考虑的会是什么？让团队进行不记名投票，然后与每个人分享数据。讨论被优先考虑的项目是什么，为何要优先考虑，并开始按名单顺序依次讨论。员工可能并没有解决问题的完美高招，但是他们可以非常肯定地告诉我们什么东西不可行——这通常才是最为宝贵的数据。

更大的试点可以从一些关键却又简单的手段着手。比如，对一些年度活动进行公投。问你的员工喜欢假日晚会还是年度野餐？他们会保留什么？他们会改变什么？或者他们宁愿用这笔钱做点别的什么？数字工

具和简单调查很容易利用和布置——特别是在你问简单问题的时候。让这种手段成功的关键部分是如何利用数据。在进行这样的操作之前——或者就此事进行任何员工调查之前——必须对信息进行处理。如果你问了诸多问题，却懒得听取回答，人们就开始变得小心翼翼，不再如实回答，或者根本不回答。

如果以数字方式发送问题让人感觉不对劲，那就以四下走走开始。一些最好的数据收集来自MBWA领导风格——走动式管理(management by wandering around)。马斯拉奇表示，她亲眼看见了医院CEO们在楼层里走来走去，这才意识到为何员工不断申请一台新打印机。他们看到，由于现有的那台打印机总是出故障，而且从来没有维修过，所以它很少有纸。因此当有人想为患者打印东西的时候，他们被迫跑过楼道找人帮忙或者找一台能用的打印机。在亲眼看见需求之后，领导层就很难忽视需求了。

企业，就现在，有机会解决这类问题了。工作倦怠是可以预防的。它要求良好的企业保健、更好的数据、提出更及时和相关的问题、更明智（更微观）的预算，并且保证将健康服务纳为你健康策略的一部分。不过，论及员工的工作倦怠，要记住——这取决于你们这些领导者，而不是他们。

珍妮弗·莫斯是职场专家、国际公共演说家及获奖作家。她是畅销及获奖作品《释放工作中的快乐》(Unlocking Happiness at Work)的作者。她还是联合国全球幸福理事会的委员。

如何管理工作时间

伊丽莎白·桑德斯（Elizabeth Grace Saunders）| 文
时青靖 | 编辑

你在下午晚些时候参加的原定一小时的会议已过了75分钟，还看不到明确的结束时间。你知道你还有一封有时间要求的电子邮件要发送，而现在你将不得不选择要么晚点离开，要么晚饭后拿出笔记本电脑。从外表上看，你彬彬有礼，参加讨论，若有所思地回应正在主持会议的同事。可是在内心，你心烦意乱。这个人已大步跨越了你的时间界限。

这样的情形会令人丧气。同事对你时间提出的意外要求可能会妨碍你完成一项重要任务，让你很晚才下班，甚至扰乱你在家时的家庭时光。你在这种情况下能够有何作为来设定和表达界限，这样你在未来就不会感觉自己的时间未受到尊重？

作为一名时间管理指导师，我见过人们成功地与同事设定界限的各种方式。根据你的工作、工作文化和同事的不同，可能的情况也会相异。不过以下是一些你能够设定的界限以及与他人沟通策略的实例。

会面可行度

简单地把你日历上的部分时间作为繁忙时段划去是良好的第一步。寻找你不能会面或不想会面的时间，比如在某个特定时间之前或之后。你可以因为你的通勤时间安排、因为你要送孩子去学校，或者因为你只希望一天的头一段时间里能够专心做事而涂掉日历。这样做的目的是在你的日程安排表上腾出空间，这样别人会认为你很忙，没有时间与他们见面。

如果你在那个时间段收到会议请求，那就建议更改时间。如果你没有权力重新安排会议时间或者会议牵涉更大的群体，你需要决定你是必须参加会议还是你有打来电话的可能。在某些情况下，你可能没有那么大的能力设定会议的时间界限，比如，你在跨国际时区进行协调或者在一个咨询项目的周中时间进行协调时。在这些情况下，你需要根据自己的情况审慎行事。如果可能的话，避免那些让你过了最想睡觉的时间还在熬更守夜或者需要在半夜醒来的会议。最有可能的是，会议带来的额外好处并不值得你因睡眠不足而损失第二天的工作效率。

会议时长

超时的会议可能会对你的日程安排产生重大影响。只要有三次会议的时间比预期长15到20分钟，你的一天就会被削减一小时。几条策略可以帮助你把持会议长度的界限。

首先，把你牵头的会议设定为你希望其持续的长度。比如，发送一个30分钟的会议邀请，附带清晰的、重点突出的议程，而不是计划一个默认的60分钟会议。第二，把会议紧挨着安排在一起，这样你就不得不在正确的时间或者提前几分钟结束目前的会议，防止下一个会议迟到。（记住，这可能对其他与会者也有益处，因为他们可能也有紧接着必须

做的事情。）最后，一开始就声明你的意图。比如，“我在2:30的时候要强制止损，因此让我们确保在那之前最核心的问题都得到讨论。”然后，离会议结束还有5到10分钟的时候，你可以声明：“我们还有大约10分钟，在我们结束之前，要讨论的最重要的事情是什么？”在整个会议期间设定步调对于准时结束会议至关重要。

专用工作时间

对许多人而言，拥有不间断的时间来完成任务成了一个大问题，因此，你必须特别努力地设定这些情形之下的界限。第一道冲锋线就是在你的日历上划出繁忙时间。一些人每周在固定的时间做这件事，比如每周两个早上的9点到11点。还有的人选择每周根据需要划出完成项目的时间。使用对你最有帮助的方法。

如果你的同事在你的专用时间内安排会议——或者不请自来地在你的桌旁聊天——那就建议换个时间。事实上，为了帮助你在专用时间里坚持到底，可以制造一种物理障碍。如果你有门，那就关上它。几个小时的专注工作对你团队的价值甚于随时找到你的可能性。如果你没有门（或者如果你的同事甚至在你的门关着的时候也进来了），那就躲到某个地方去——会议室、另一间办公室，甚至咖啡店。离开视线是设定界限最有效的策略之一。

虽然上述的提示可以控制你的时间，但是工作中另一个常见的干扰是来自同事的不断交流，无论是通过电话、在线聊天、电子邮件，还是面对面的交流。你同事与你交流的方式会影响到你对交流破坏程度的感觉，可是通过控制这些信息传达给你的方式，你可以减少它们的影响。

比如，在我的业务中，我鼓励我指导的客户主要通过电子邮件与我

交流。那样他们可以在一周的任何一天、白天或晚上的任何时间与我交流，但是我要直到准备回复的时候才会看到那些交流——通常是在我的办公室，从周一到周五。如果有人通过另外的手段联系我，我通常会用电子邮件回复他们的信息，并且在适当的时候强调我更喜欢的交流方式是电子邮件。等到下一个工作日才看信息，这使我在晚上和周末不会受到诱惑去回复，也有助于我不去想尚未回复的信函，这样我就可以完全放下工作。

即使你不能总是命令别人如何与你交流，许多时候你可以就何时回复设定期望值。比如，你可能在晚上10点钟收到一条与工作相关的短信，但是你可以到第二天早上再回复。或者你可以等到星期一再回复周末收到信息。当然，在某些情况下，这些界限真的是不可能的，比如，你在负责一桩国际货运的途中问题的时候。不过，在许多情况下，信息可以等待，只需通过在你觉得合适的时间范围内回复，你就可以向对方传递你的个人时间界限信号。在某些情况下，你甚至可能希望直截了当地表示："我现在正在回复这条信息，但是我希望你明白，我通常要到周一才回复周末期间收到的信息。"

你需要何种界限以及你能够设定何种界限取决于你的个人喜好以及你的工作。但是有了这些策略，你就有可能开始与你同事设定更多界限。

伊丽莎白·桑德斯是一名时间管理指导师，Real Life E Time Coaching & Speaking网站的创始人。她著有《如何像金钱一样投资你的时间》(How to Invest Your Time Like Money)和《神圣的时间管理》(Divine Time Management)。

自管理 MANAGING YOURSELF

如何不被恶评击垮

HOW TO BE RESILIENT IN THE FACE OF HARSH CRITICISM

四步从恶评中复原。

如何不被恶评击垮

约瑟夫·格雷尼（**Joseph Grenny**），《哈佛商业评论》**2019**年**8**月刊

当我们遭受恶评时，学会保持韧性不仅能让你从坏情绪创伤中恢复，还能更好地应对所有人生悲欢。

文章展示了西方文明拐错弯的地方——即使不算走错了路，也是一个毫无益处的弯路——每个人都被教导得对其他人的言辞过度敏感。人们寻找安全的地方，无休止地关注言语中些微的侵略性，从其他人的对话中截取情感和表达。最终，一些人只是心情不好，就被理解成了敌对，反馈不佳成了“侵略”和攻击。以这种方式看待世界，其实双方都会很苦恼：一方怀恨在心，另一方束手无策。

大家讲得都有道理，不过我同意作者的观点。这篇文章很不错，点出了我们的强大和脆弱、机会和风险，并且帮助我们自行控制。作者所说的这类反馈，绝大部分都有失公允，并不理性，但其中可能也有真实的部分。人们表达和接收的信息都受情感影响。理解这个过程，让我们能够从噪音中辨别有用的信号，将之视为未来改进的来源——而它本身是对我们的一种回应，可以锻炼我们的自尊、自信和韧性，也让提供评价的人有机会补救。

——史蒂夫·詹姆斯

读者

我在几个层面都对这篇文章有共鸣。且不论传达信息的方式，了解其他人对你的感受可能与你对自己的认知不同，这是至关重要的信息。

即使反馈表达得很糟糕，也可以用来理解对方的认知，若有必要，还可以设法改善对方的认知。我认为，对反馈作出回应的能力是很重要的。表示自己并不想知道也不在乎别人对自己的看法，可能会导致事业发展受限。我在工作中遇到过很多人，他们都不从自身找原因，而是觉得一切都是其他人的问题。

——弗吉尼亚·弗莱明

读者

这篇文章很有用。我们要直面这个问题，给出反馈的人几乎没有内在和外在的动机促使他们改进自己的表达方式、提升情商。你不能指望这个。我也相信你可以在对方提供反馈前向他们详细说明，自己希望收到建设性的批评，帮助对方学会不那么讨厌的沟通方式。你可以对交流有期待、有标准。要记住，“别人如何对待你取决于你的指导”。若有必要，进行这种指导时要保持尊重对方，这样可以更好地改善行为。还有一点实用且有说服力的是，在反馈前进行沟通，这就是“我最好的解释、学习和改进……”

——迈克尔·特贝

读者

三步帮助员工释放全部潜能

理查德·博亚兹（**Richard Boyatzis**）、麦尔文·史密斯（**Melvin Smith**）、艾伦·范奥斯登（**Ellen VanOosten**），《哈佛商业评论》**2019**年**9**月刊

作为一名管理者，最重要的工作就是摒弃解决问题的短效思维，改变辅导的目标与方法，让员工释放真正潜力。

这篇讲员工培训辅导的文章非常好。我是高管培训师，真的很欣赏这篇文章。你不可能给不想接受培训的人做培训。我非常赞同“感激积极探究”的培训模型，一直尝试按照这个模型做培训。我还同意那种发掘真我的测评很有价值，尤其是360度测评，这个测评我经常给学员做。一个简单的练习就能让人恍然大悟，产生非常深远的影响，真的很棒。

——保罗·罗伊斯

读者

尊重“培训师”这个词的起源，会让人生更明晰乃至更轻松。将“辅导”解释为一门学科，寻找有潜力的方法，是很有帮助的。

1. 受指导者主动寻求培训师的帮助，自行要求接受某方面的指导（要让受指导的人自行设定目标）。

2. 培训师知道受指导者目前状态如何，知道该如何帮助对方达成目标。

3. 培训师针对受指导者提出的目标，提议各种途径供对方参考（这就是培训师的职责）。

4. 培训师与受指导者共同商议选择前进的方向。

这套分为四个步骤的方法叫作GROW：目标（Goal）、现实（Reality）、选项（Options）、前进（Way forward）。

——汉诺·沃尔弗拉姆

读者

改变可以是一件很讨厌的事情，也可以是一次冒险，这取决于我们。要想改变，相关的个人或公司必须意识到自己希望改变，有改变的强烈愿望，这通常意味着继续保持现状会带来一定的负面影响。然后要采取措施，实现改变。

有时候改变可以自行完成，有时候则需要外部支持协助。

当然，培训和咨询是两种不同的技能。一次我给客户做培训的时候，忙碌的客户一直问我咨询方面的问题。关于改变，有一件事情需要强调：聘请培训师的人一定要了解培训师、治疗师和咨询顾问之间的区别，找合适的人寻求帮助和指导，这样才能获得最好的效果。

——玛丽亚·马尔萨拉

读者

这篇文章很好地解释了培训师的工作究竟是怎么一回事，说明了要帮助我们的客户、不要越俎代庖去做咨询工作的重要意义。人有探索的空间、可以满足真正的需求，才能获得个人成长。培训工作的魅力在于，每个人心中都有自己需要的答案，只是在大部分时间都难以察觉。这里就需要有力度的提问，而且要让客户充分思考之后再做出回答。从事培训师的工作会有很多回报，这篇文章再一次确认了领导者需要获得

培训师的帮助，成为有同理心的更加优秀的领导者，并实践自我领导。正如文章里所说的：“带着同理心去做培训，就会富有感染力。”

——琼·杰克逊

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。

2020年3月刊聚光灯

打造重视测试的文化

避免A/B测试的陷阱

Booking、亚马逊、Facebook、谷歌和微软等数字巨头发现，在决策和创新方面，在线A/B测试实现了巨大的突破。联邦快递、州立农业保险公司和H&M等并无数字根基的公司也采取在线测试，确定最佳的数字触点、设计方案、折扣和产品推荐。但数据研究发现，测试顺利的公司其实只是少数。多数公司并不会每年做数百或数千次在线测试，只有几十次，而且几乎没什么效果。如果测试如此有价值，为什么公司不更多尝试呢？关键原因在于企业文化。公司想提升在线测试能力时，往往发现障碍不是工具和技术，而是共同行为、信念和价值观。一次成功的测试往往伴随着10次失败。在多家看重效率、可预测性和“成功”的公司看来，测试失败属于浪费。

近年来在线A/B测试迅速普及，背后的原因包括人们越发意识到测试的价值，成本相对低廉，所需技术也日渐完备。现在科技公司和越来越多的传统公司每年都会进行数万次随机对照的在线测试，精确地判断“A”选项（通常是目前的做法）是否比不上“B”选项，即产品某些方面可能的修改。如此一来公司能轻松快速地直接收集用户反馈，从而高效优化或更新现有数字产品，并开发新的数字产品。但很多公司测试时容易不经意犯一些错误。作者就指出了公司常遇到的三种陷阱。本文列举了奈飞和领英的案例，介绍了企业可以采取的策略，从而有效避开陷阱，发现新机遇和威胁，提升企业的长期业绩。

[前沿**]**

为什么在收银台号召募捐会适得其反

很多机构喜欢在零售商销售点举办慈善活动。然而研究发现，如果不认真组织，此类活动可能会对零售商造成负面影响，导致客户满意度下降，甚至打击收入。研究人员通过一系列研究表明，顾客可能认为募捐请求违反了与零售商之间的社会契约。根据契约，双方应该平等交易且都能从中受益。

[实战复盘**]**

Tilray CEO：如何变成争议行业的先驱

2010年，布伦丹·肯尼迪在硅谷一家银行工作时，有些企业家向他推荐了一家“医用大麻技术初创公司”。刚开始肯尼迪并不太了解，因为他一直以为大麻是非法行业。但他跟两个朋友开始研究了起来。

IdeaWatch 前沿

性别

初创企业董事会女性何其少

GENDER DIVERSITY ON START-UP BOARDS IS WORSE THAN YOU THINK

劳伦·里维拉（Lauren Rivera)
安·谢泼德（Ann Shepherd)
吉妮·提尔（Gené Teare) | 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

无论上市与否，初创企业都能够从董事会多样性的提升中受益，如实现更高的股本回报率和资产回报率，以及减少公司治理问题。

尽管美国企业董事会一直在高调推动增加女性比例，但董事会仍是男性的天下。如今，女性在标普500指数成分股公司的董事会中仅占据26%的席位，在罗素3000指数成分股公司占据20%的董事会席位。一些人认为这些数字证明，还需要继续推动改变——毕竟，占据人口半边天的女性，如今在就读MBA项目的学生中只占大约40%，在企业管理层中占比40%。但也有人对性别多样化的压力感到厌倦，认为这些数字已经够好了。

由信息平台Crunchbase、社会影响力组织Him For Her以及凯洛格商学院共同开展的一项新研究确认，目前确实还有很多工作要做——在分析了私有初创企业的数据之后，这个结论尤其明确。

利用Crunchbase的数据库，我们分析了美国200家资金雄厚的私有风投支持公司的董事会——每家公司都有约1亿美元的资金，或估值超

过5亿美元。我们之所以选择这些公司，是因为它们在推动创新方面发挥着尤其重要的作用，而且代表着未来的上市公司。

我们发现，这些精英私有企业的董事会同质化程度达到了不可思议的地步。在研究涉及的公司董事会里，女性董事比例仅为7%以上。而最惊人的是，研究样本中大约60%的企业甚至连一位女性董事会成员都没有。对比一下，没有哪一家标普500指数成分股公司的董事会完全由男性组成。

为数不多的有女性成员的私有公司董事会，也往往只有一名女性董事。这个现象令人不安，因为研究显示，在性别问题上，数字本身很有影响力：董事会通常需要三名女性，才能全面实现董事会多样性所带来的经济回报。我们的样本中符合这一标准的公司不到2%。

我们还发现，董事会席位的类型方面也存在性别差异。我们把董事会席位分为三类：执行董事（首席执行官、联席创始人、管理层成员，这一类在我们的研究中占24%）、投资者董事（56%）以及独立董事（20%）。

鉴于初创企业在融资方面存在系统性的性别偏见，而且风险投资行业中的女性比例普遍较低，因此女性在执行董事（4%）和投资者董事（5%）中的比例最低，这倒也不足为奇。不过让人意外的是，实际数据甚至比人们对这一严重失衡领域的预期还要低。整体而言，女性在风投合伙人中占10%，但私有公司中投资者董事的男女比例却高达20∶1，是预期比例的两倍。

女性最有可能填补的是独立董事席位，不过相对于男性而言，她们在这类席位上仍然属于少数（19%）。在我们的样本中，整整一半的女性是独立董事。虽然需要进一步研究来了解为何女性董事会成员会以独立董事为主，但我们与管理人士的对话显示，企业物色独立董事人选

时，通常会寻找能够提供新背景、新技能或外部视角，并且能够补足董事会整体专长的个人。企业管理层似乎会刻意为这个职位寻找差异元素，性别也是其中之一。

整体而言，我们怀疑私有企业董事会中女性代表不足的问题，可能是受到以下因素驱动：这些企业面临的问责压力较小，在物色董事会成员时更依赖私人或职业人际网络，以及更重视候选人以往的董事会或CEO经验等。这些因素使得男性在董事会席位的竞争中占据优势。

我们的发现可以带来多种启示。最重要的一点是，在改善董事会多样性方面，私有企业远远落后于上市公司，还有大量工作要做。

但是，即使相对于上市公司的不佳表现不足以成为激励因素，新法规也有可能会迫使私有企业不得不采取措施。比如，加利福尼亚州最近制定法律，要求所有总部位于该州的上市公司到2019年底至少有一名女性董事。到2021年年中，有五名董事的董事会中必须至少有两名女性董事，董事人数为六人以上的董事会必须至少有三名女董事。

在我们的私有企业样本当中，有115家企业总部设在加利福尼亚州，其中仅44家（占比38%）拥有至少一名女性董事。多数企业将无法达到该州近期提出的这项要求；研究样本中只有四家企业的董事会将能够满足2021年的监管要求。简而言之，总部位于加利福尼亚州的多数私有企业，若希望近期上市，就不得不在公司治理方面进行大刀阔斧的变革。

好的一点是，由私有企业向上市公司转变的这个过程，有利于提升董事会多样性。我们进一步分析了美国98家在2018年年初到2019年年中上市的风投支持企业。在这些企业中，拥有至少一名女董事的企业比例是82%；半数企业拥有两名或更多女董事。在这些企业中，女性董事总体比例为18%，是私有企业样本这一比例的两倍多。因此，以上市为目

标的企业去迎合美国证券交易委员会和其他监管部门的要求，董事会的性别多样性将随之出现好转。值得注意的是，上市公司按照规定必须设置独立董事；私有企业没有这方面的要求。对于设置独立董事的强制要求，可能会无意中改变性别同质化的趋势并促进性别多样性。

就像上市公司指数那样，我们计划定期重新审视私有企业董事会的性别多样性，以评估情况并推动更强力的问责来实现改变。无论上市与否，企业都能够从董事会多样性的提升中受益（如实现更高的股本回报率和资产回报率，以及减少公司治理问题），与此同时，多样性更高的董事会还能够为代表不足的群体提供更多机会。

我们希望，我们的研究能够为企业提供动力，促使更多企业致力于实现董事会的多样化。

劳伦·里维拉是凯洛格商学院的管理及组织学副教授，著有《血统：精英学生如何获得精英工作》（Pedigree: How Elite Students Get Elite Jobs）。安·谢泼德是社会影响力组织Him For Her的联席创始人。她是金融科技初创企业HoneyBook的董事会成员。吉妮·提尔负责Crunchbase的研究工作。她通过Crunchbase数据集研究风投市场、女性创业以及风投行业女性的趋势。

风险管理

AI透明度悖论

THE AI TRANSPARENCY PARADOX

安德鲁·伯特（Andrew Burt）| 文

近年来，学者和业内人士一致呼吁，要提高人工智能模型内部运作过程的透明度，而且提出许多充分的理由。透明度有助于缓解公平、歧视和信任方面的难题——对这几个方面的关注正在不断提升。举例而言，苹果公司新的信用卡业务被指出贷款模式中存在性别歧视，而亚马逊在发现一款人工智能招聘工具歧视女性后就将之废弃。

然而，与此同时，人们越来越清楚地意识到，人工智能的透明披露本身也会带来风险：解释过程可能遭到黑客入侵，公布更多信息可能会让人工智能更容易受到攻击，而且披露信息有可能让企业更容易遭到起诉或引来监管行动。

我们可以称之为人工智能的“透明度悖论”——虽然生成更多有关人工智能的信息可能会带来切实的好处，但也有可能带来新风险。要解决这一悖论，各机构需要对管理人工智能风险的方式、风险相关信息以及分享和保护这些信息的方式，进行仔细思考。

近来的一些研究显示出了这种趋势。我们先来看看哈佛大学和加州大学欧文分校的学者于2019年12月发表的一篇研究论文。这篇论文重点探讨了用于解释黑箱算法的两大技术LIME和SHAP的变体如何有可能遭到黑客入侵。

关于LIME的功能，2016年该工具发布之初的论文做了解释。这个图像分类工具可以识别出其他工具难以处理的图像：通过琴桥和指板部分识别出木吉他，通过狗脸右侧的具体脸部特征识别出拉布拉多犬。

LIME，以及更广泛意义上的可解释人工智能运动，被赞誉为一项

能够让不透明的算法变得更加透明的重大突破。可解释人工智能的益处已被广泛认可，得到学者和技术专业人士的交口称赞，我本人也是如此。

但是，LIME和SHAP受到新攻击的潜在可能性，暴露出一个被忽视的缺陷。正如研究所示，AI做出的解释可能被蓄意篡改，导致人们对模型及其给出的解释失去信任。

而且，阐述人工智能透明度方面存在潜在危险的研究论文并不止这一篇。2019年早些时候，雷扎·肖克里（Reza Shokri）等研究者阐述了披露机器学习算法信息会如何导致算法更易受到攻击。与此同时，加州大学伯克利分校的研究人员证明，只需利用算法给出的解释，就有可能窃取全部算法。

随着安全和隐私研究人员把更多的精力集中于人工智能方面，这些研究和其他许多研究都得出了相同的结论：模型创造者公开的算法信息越多，居心不良者所能造成的损害就越大。这意味着，发布一项模型内部运作过程的信息，实际上会导致其安全性能下降，或者有可能让一家公司面临更多不利因素。简而言之，所有数据均带来风险。

好消息呢？各组织机构长久以来都在隐私、安全及其他领域面临透明度悖论，现在只需要再加上针对人工智能的处理方式就可以了。

首先，试图运用人工智能的企业需要认识到透明度的代价。当然，这并不是说透明度不值得追求，只是说明透明度也有不利的一面，需要企业进行全面了解。企业应当考虑这些代价，建立更完善的风险模型，

借以确定如何使用可解释的模型，以及公开多少相关信息。

其次，各组织也必须认识到，人工智能领域的安全问题日益受到关注。正如我和我的同事最近在隐私权未来论坛（Future of Privacy Forum）上所说的那样，随着人工智能的应用范围增加，人们肯定会发现更多的安全缺陷和漏洞。实际上，安全有可能是人工智能应用方面最大的长期障碍之一。

最后一点，在创建并开发人工智能时，应尽早而且尽可能频繁地咨询律师，这一点非常重要。纳入法务部门，能够创造一个公开且受法律保护的环境，使得企业能够在不造成更多不利因素的情况下，彻查自己的模型，找出可以想到的每一个漏洞。

实际上，这正是律师在法律特权下工作的原因，他们收集的信息得到保护，鼓励当事人去全面了解自己的风险，而不是隐瞒任何潜在的错误行为。比如在网络安全领域，律师的参与度很高，法务部门经常参与管理风险评估，甚至会在安全事故发生后参与后续处理。人工智能领域也应该采取同样的做法。

在数据分析领域，人们通常认为数据越多越好。但就风险管理而言，数据本身常常就是风险的来源。如今这一点也开始适用于人工智能领域。

安德鲁·伯特是Immuta公司首席法务。

产品研发

众包因何无效？

WHY CROWDSOURCING OFTEN LEADS TO BAD IDEAS

奥古斯·阿卡（Oguz A. Acar) | 文

众包已迅速崛起，成为企业的主流创新渠道。集体的力量似乎能够解决所有类型的创新问题——既能提出新玩具的创意，又能为紧迫的科学难题提供解决方案。从理论上讲，群体拥有无穷的潜力：一大群各种各样的人，其中有来自全球各地、各个领域的专家，他们聚在一起应该会有全新的视角，能够为既定问题提供突破性的深入洞察。

然而在实践中，大多数众包行动最后都无疾而终，只带来一大堆毫无用处的建议。BP公司的众包行动就是一例。2010年，深水地平线（Deepwater Horizon）钻井平台爆炸，引发有史以来最大规模的漏油事故，BP在迫切无奈之中转向公众，寻求清理漏油的良策。仅几周内，该公司就从100多个国家收到大约12.3万个建议。梳理这些建议耗费了巨大的时间和精力，而公司最终发现，大多数建议根本完全无用——这个过程被描述成“付出大量努力却收效甚微”。

处理装满建议的意见箱极度耗时、成本高昂，而且企业选择建议的方式也会有所偏向：企业收到太多建议时，就倾向于把重点放在已经熟悉的建议上，完全违背了众包的初衷——寻找全新的思维方式。

为什么许多众包建议最终都会被证明十分糟糕，对此企业能采取什么措施？我最近的研究显示，归根结底，要了解群体成员的动机。

本研究利用了来自全球最大的创新众包平台——InnoCentive的定性和定量数据。首先，我对平台成员及这家企业的员工进行了一系列访谈，并分析了成员在线创建的内容（例如在公司博客、论坛及社交媒体页面发表的内容）。然后，我对646位最近提交过至少一项解决办法的

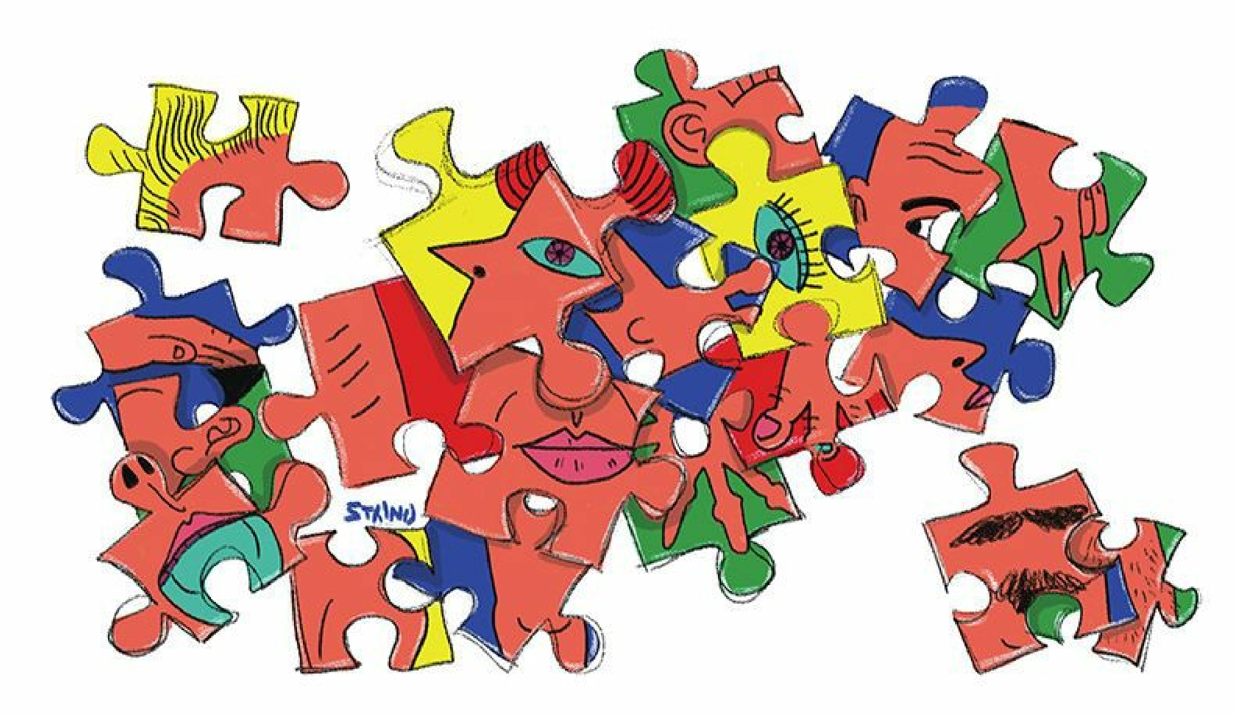
成员进行了问卷调查，询问他们自身的情况（例如受教育水平、专长等等）以及他们提交解决办法的动机，把问卷调查的回复、公司收集的受访者所提供解决办法的质量和其他众包难点（如期限、提交建议数量、奖金规模）等方面的数据对应起来。

我发现，群体成员参与众包的原因千差万别。有些人参与是因为真心喜欢提出有创意的解决办法（即所谓的“内在动机”）。还有一些人希望学习新事物（“学习动机”）、对他人产生积极影响（“有利社会动机”）或者成为某个社交群体的一部分（“社交动机”）。一些成员完全是为了赢取奖金或其他好处，比如得到认可或者为了更好的职业前景（“外在动机”），这也不足为奇。

研究结果还显示，动机对他们提出的解决办法的质量也有影响。内在及外在的动机与较高质量的解决办法相关联，而学习及有利社会的动机则与质量呈现负相关。社交动机与建议质量的关联性较弱。

我们对这些发现的一个解释是，一些动机促使人们更加关注解决问题的约束条件（如技术要求和特定的目标），这样得出的解决方案更有价值。比如，内在动机可能会让人们更多关注问题本身及相关细节，因为问题本身是他们参与的主要原因。同样，有外在动机的人可能会留意问题细节，因为要满足约束条件才能赢取奖金。相比之下，关注学习、做好事或者成为某社会群体的一部分，给出的解决办法可能质量欠佳，因为这部分人关注的是主要问题以外的其他方面。

因此，为了避免大量的无用创意，企业在设计众包方案时应设法鼓励有内在及外在动机的人参与，并弱化有利于社会和学习的益处。



比如，为了鼓励内在动机，管理人士可以突出解决问题的喜悦感、提供正面反馈，并在众包方案中设置一定的约束条件，还可以提供各种不同的外在奖励。足够高的奖金固然很重要，然而奖金之外的其他奖励也值得考虑：不涉及金钱的外在利益，如获得认可和职业提升，也是改善解决方案质量的重要因素。具体例子包括通过各种渠道（例如众包平台本身、公司博客、社交媒体页面等等）展示胜出的解决办法及获胜者，或者借助排行榜和身份徽章等工具来答谢获胜者。

虽然管理人士可以淡化众包涉及的学习和社交机会（例如获得接触专家、导师或资源的机会），但在淡化这些动机之前，考虑众包方案的整体目标十分重要。如果一项方案主要依赖于众包成员长期的重复参与（例如乐高创意平台），那么学习动机可能也有助于达到预期目标，因为众包成员可以利用自己学到的东西在未来的活动中发展出更好的创意。同样，尽管抱有有利社会动机的成员会给出低质量的建议，但他们在集体构思创意（例如OpenIDEO平台）时仍可能会贡献价值，因为他

们很可能会做额外的工作去帮助其他人完善创意。

将这些洞见应用于实践操作，将有助于管理人士通过众包项目获得理想的解决方案集合——解决办法的数量更为可控，而且没有把任何至少可能为当前的创新难题带来突破的建议排除在外。

下次设计众包方案时，别忘记考虑这些问题：人们在乎什么，这对他们的建议质量有怎样的影响。驾驭众包创新潜力的关键，并不是鼓励所有人参与、得到尽可能多的创意，而是要设计合适的激励机制，吸引到合适的人。在众包价值这方面，少即是多。

奥古斯·阿卡是伦敦大学城市学院卡斯商学院（City, University of London阵 Cass Business School）副教授（高级讲师）、皇家艺术协会（Royal Society of Arts）研究员。

华润雪花啤酒CEO侯孝海：攻守兼备，深耕高端

刘筱薇 | 文 钮键军 | 编辑

为适应市场和消费者需求的变化，华润雪花啤酒一方面刀刃向内，锐意改革；另一方面，通过并购喜力中国业务，奋力发展盈利潜力最大的高端市场。

如果大象能够跳舞，引发的震荡将有多大？这是16年前IBM“拯救者”路易斯·郭士纳（Louis Gerstner）带领IBM完成历史大转型后留下的关于巨头公司转型的经典问题。5年前同样陷入危机的微软在新任CEO萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）带领下续写了巨头转型传奇。

今天，中国啤酒市场的“销量之王”华润雪花啤酒（以下简称为华润雪花）正在给出自己的答案。华润雪花成立于1993年，隶属于中央企业华润集团。自成立之初，华润雪花依靠雄厚资本和市场红利，在全国范围内大量建厂并通过薄利多销模式，迅速扩大市场占有率，到2006年已成为中国啤酒销量第一的品牌，2008年成为全球单品牌销量第一。

然而，跑马圈地式的扩张和单一大品牌发展战略也埋下了隐患。2015年开始，中国啤酒市场出现重要结构转变，产能远大于需求，过去以规模取胜的公司反而失去优势。与此同时，消费升级态势明显，高端和超高端啤酒品牌和产品的吸引力日益增强，特别是海外高端啤酒增长迅速，“以量取胜”、实行单一大品牌战略的华润雪花遇到增长瓶颈。另外，随着90后成为啤酒消费主力人群，雪花啤酒过去依托主流品牌进行全国性推广的模式，很难适应新的消费场景和多元化需求、讲究品质和品牌的新生代。

因此，为应对市场和消费者需求的快速变迁，在全国范围内拥有近100家工厂的华润雪花进行了大刀阔斧的转型。于2016年底执掌华润雪花的侯孝海，在华润集团傅育宁董事长、陈朗副总经理支持下，开始将

公司带入高质量发展的新轨道。侯孝海团队将品牌重塑立于企业发展战略的C位，从产品设计到市场营销，都向年轻人靠拢。此外，华润雪花在积极“瘦身”，短短三年内关闭低效工厂二十多家，安置员工近万人，达到产能和人员优化的集约化管理目的。

另一方面，新管理团队提出全球化新战略，决意引进国际知名啤酒品牌，丰富自身产品组合的同时进军高端啤酒市场，并借助国际巨头在全球市场广泛的渠道和知名度，帮助华润雪花走向全世界。

在这一背景下，华润雪花启动了对喜力中国业务的并购。从2017年双方接触开始，这一并购项目共历时近两年完成，是中国啤酒史上前所未有的最大并购（并购细节详见边栏“华润雪花联姻喜力中国始末”）。对于这桩并购案，此前外界信息寥寥。近日《哈佛商业评论》中文版采访华润雪花CEO侯孝海，共同探讨了此次并购的成功原因与重要战略意义。

究竟大象能否跳舞、市场将如何震荡，侯孝海指出，华润雪花的攻——并购喜力中国业务、拓展高端和国际市场，与守——精简人员、精益管理，已释放组织活力并获得更大竞争优势。公司2019年上半年业绩报告显示，华润啤酒实现营收188.25亿元人民币，同比增长7.2%；实现净利18.71亿元，同比增长24.1%。以下是访谈节选。

内外驱动，雪花重启加速度

HBR中文版：华润雪花近年来的转型力度有目共睹。作为一家规模庞大的组织，转型动力和执行力何来？

侯孝海：华润雪花的改革源于中国啤酒市场的重大变化。2014年以后，雪花啤酒追求规模、覆盖和依托单一品牌的增长模式在复杂多变的

新环境下遇到了严峻挑战，所以转型刻不容缓。

但像华润雪花这样规模的公司能高速进行组织和品牌的重塑，最大的动力来自内部。现在我们回到一系列战略转型的原点，也就是2015年傅育宁董事长到华润集团之后，对华润雪花提出了战略改革目标，并着手建设促进转型的积极环境。首先，他开启了华润创业（香港交易所编号：00291）上市公司的重组。华润创业旗下原有华润万家、雪花啤酒、华润五丰和华润怡宝等主要业务。在傅育宁董事长主导下，五丰、怡宝和万家全部都剥离出上市公司，股票代码00291的企业从此成为仅有雪花啤酒单一业务的上市公司。

除华润创业外，华润雪花另一大股东是英国南非米勒（SABMiller）。2016年，以傅育宁董事长和华润创业董事会主席陈朗为首的领导团队又以极低价格，收购了南非米勒持有的49%的华润啤酒股份，自此华润啤酒成为华润集团独资的上市公司。

HBR中文版：单一股权无疑大幅提升了管理执行力。

侯孝海：对。2016年我在接过华润雪花战略转型的重任后，不论在品牌重塑、产品优化、国际化占位，还是组织再造、岗位优化等方面都得到了领导层的一致和全力支持，并得以在整个组织中迅速进行战略调整。比如仅"瘦身"关厂这一件事，如果没有领导层的强有力支持，就不可能执行下去。过去雪花啤酒以扩张速度快而闻名——仅用12年就实现了全国销量第一，但这次转型要比以往更快。只有启动新的"雪花速度"，我们才有可能迅速回归，为更好地同国际巨头竞争打下坚实基础。

锁定喜力，纵横中国与全球

HBR中文版：制定全球化发展战略是出于怎样的考量？

侯孝海：全球化的发展，是华润集团"走出去"的一个重大战略，也是在国家进一步的改革开放中推动央企走出去、全球性发展的重要战略。华润雪花此前的全球化战略是到国外收购企业，并在全球销售雪花啤酒。但2017年，我们新的管理团队在向领导层汇报时提出，先引入国外知名大啤酒品牌，通过双方合作，再让华润雪花走向全球。傅育宁董事长听后相当"震动"，但听取了雪花啤酒管理团队的方案汇报之后给予了充分的肯定。于是这次会议后还不到三周，我们就和国际啤酒巨头喜力第一次见面了。

HBR中文版：为什么这么快确定了喜力？喜力和雪花啤酒是一拍即合吗？

侯孝海：雪花啤酒之所以首选喜力，主要因为两方面优势：一、喜力来自啤酒发源地欧洲，历史久远、"血统"纯正、品牌形象极佳；二、喜力是全球第二大啤酒集团，在国际市场拥有强大的渠道和国际高端品牌布局。

从喜力方面看，喜力迫切需要本土合作伙伴助力其在中国发展。喜力在中国这个最具潜力的啤酒市场上份额微乎其微，而其最大的对手百威英博在中国高端啤酒市场份额接近40%、高端细分牢居第一。喜力非常看好雪花啤酒：首先，喜力看到了雪花啤酒近年来的大力转型，对公司尤其是管理团队的决策力和执行力有极大信任；其次，雪花啤酒在中国的强大经销渠道也有助于喜力提升中国的销售业绩。

华润雪花联姻喜力中国始末

2017年7月8日华润雪花管理团队提出并购方案

2017年7月26日华润雪花与喜力集团首次会面洽谈

2017年11月21日华润雪花与喜力集团第二次会面，决定成立项目组

2017年12月4日双方项目组首次见面，正式开启谈判

2018年8月3日双方签订《华润创业主要条款清单》，

就建立长期战略合作关系事宜达成共识

2018年11月5日双方签订股份购买主协议

2019年4月29日交易正式完成

华润雪花并购喜力中国是迄今中国啤酒史上的最大并购案，获得《亚洲金融》最佳并购交易第一名。本次并购中，华润雪花斥资约23.5亿港元购得喜力集团在中国成立的六家公司全部股权以及喜力香港有限公司的全部已发行股本，喜力啤酒则以243.5亿港元价格收购华润集团（啤酒）有限公司的40%股份。同时，双方还签订了关于在独占地域内独占使用Heineken品牌的商标许可协议和长期合作关系的框架协议，从而建立长期战略联盟。

HBR中文版：对于华润雪花而言，并购喜力的战略意义是什么？

侯孝海：华润雪花并购喜力中国业务首要目的在于赢得中国市场。中国已成为全世界最大、全球高端增长最快的啤酒市场，也是全球范围内未来大有发展的啤酒市场。赢中国啤酒市场者得天下！目前中国啤酒市场上本土品牌和国际品牌共存，胜负尚未分明。华润雪花收购喜力中国业务的最终目的之一是超越竞争对手，决胜高端市场。

通过并购喜力中国业务，华润雪花可以获取两大资源：一是喜力国

际品牌的资源，二是喜力在中国高端市场的份额和渠道资源。基于此，华润雪花希望打造中国品牌和国际品牌的“双品牌组合群”，应对国内外竞争对手，并在中国品牌和全球品牌两大领域高端市场夺取更多份额。目前在高端市场上，华润雪花约占15%的份额，未来目标是至少能占三分之一以上的份额，跟主要对手非常接近。

此外，在全球销售中国啤酒是雪花啤酒乃至所有中国啤酒品牌的梦想，所以并购喜力中国业务也是雪花啤酒向全球行业伙伴学习并一起到国外探路的过程。

HBR中文版：所以此次并购可大大加快华润雪花“走出去”的速度？

侯孝海：不止如此。并购喜力中国业务的项目在华润内部称为“纵横项目”，即一旦完成本项目，雪花啤酒就可能纵横中国、纵横全球。

致力于长远事业和梦想

HBR中文版：整个并购过程历时近两年，其中有哪些争议点，华润雪花如何采取谈判策略解决？

侯孝海：从2017年7月第一次接触到2018年12月正式签订协议，双方谈判四次陷入停顿。其中最大的分歧点在于管理权的划分，其次才是交易价格谈判。

例如，除按照常规准备谈判交易组外，喜力还要求准备联合商业计划组；喜力所有交易谈判都要根据联合商业计划组进度推进，联合商业计划组没有进展，交易组无法开展工作。当然，这也体现出了喜力的国际化经验与专业化态度，对包括雪花啤酒在内的很多企业而言都有重要

的借鉴意义。

HBR中文版：联合商业计划组主要做什么？

侯孝海：联合商业计划组的重要职责之一在于：对整个并购项目做出详细的战略规划。包括价格、产品、管理、销售团队、效率、盈利、营销、成本等所有细节在内的五年商业计划全部需要制定出来。这是谈判过程中的难点之一。当然，喜力在谈判中从始至终都表现出了国际一流公司应有的认真、缜密、成熟态度。

2017年7月26日双方第一次会面后，喜力方面用长达四五个月的时间认真研究了中国啤酒市场以及雪花啤酒，确定了赢得高端市场的业务目标及与雪花啤酒合作的基本框架。第二次会谈时，本着对喜力及并购的尊重，双方决定成立联合商业计划组。

HBR中文版：价格反而是最不重要的了？

侯孝海：价格谈判反倒是这次谈判中最顺利、最快速的一步。双方换股的价格谈判放在最后，结果只用了十分钟。喜力态度明确、眼光长远。在喜力看来“价格不是谈判的唯一要素”，喜力更看重华润雪花的未来以及中国啤酒市场的未来，也就是“长远梦想和事业”。

尊重共享，平稳融合

HBR中文版：并购后的整合是一大挑战。雪花啤酒和喜力如何确保两套管理班子和人马能够有效融合和协作，避免在磨合期流失重要人才、技术和经验？

侯孝海：并购后，雪花啤酒实施四大举措，确保双方团队的有效融

合与协作。

第一，从上到下明确沟通层级，按月、季、年建立沟通机制；第二，充分尊重喜力集团的企业文化与沟通方式；第三，在人力资源方面建立详细、完整的流程指引，执行中始终坚持“一个队伍”的管理方式；第四，以完善的培训分享机制赢得喜力人员的认同。例如，一位喜力的新加坡外籍高管参加了两次培训以后，他觉得“哪里都不去，就留在雪花啤酒了”，因为华润雪花的勤奋、互相分享和学习的企业文化让他感觉非常专业，在这里能够大有作为。

HBR中文版：团队合并过程中有没有遇到挑战，比如，欧美企业在沟通和文化等方面和中国企业差异颇大，公司有哪些预防措施和策略？

侯孝海：团队合并的最大挑战莫过于人才是否真正愿意融入现有队伍。通过推心置腹的层层沟通以及建立完善的沟通机制，华润雪花已经确保喜力方面有留下意愿和有能力的人才基本都得到了保留。关于文化差异，总体来说华润雪花与喜力之间沟通顺畅、交流无障碍。由于此前有与南非米勒的合资经历，华润雪花在与国外企业交流上积累了丰富的跨文化沟通经验。

转折点与新格局

HBR中文版：就目前而言，此次并购取得了哪些初步成果？未来对于喜力品牌有哪些规划？

侯孝海：2019年是华润雪花与喜力的整合期，我们已经迅速、顺利接管喜力中国业务，销售渠道和人员等没有太大波动，工厂接收表现平

稳。今后两年，公司将有重大动作推动喜力在全国的销售，并继续加快对工厂的整合速度。通过引进喜力旗下系列品牌，在12元到15元之间做进一步价格细分，未来三到五年，华润雪花希望在高端市场达到比较接近百威的份额。

HBR中文版：很多人预测，如果雪花啤酒和喜力联合，对未来整个啤酒市场的震荡表现在形成百威与雪花啤酒的双寡头格局，你怎么看？

侯孝海：目前中国啤酒市场的格局是“一枝独秀、三强相随”。“一枝”即百威英博，“三强”指青岛啤酒、雪花啤酒和嘉士伯。雪花啤酒并购喜力中国业务后，在高端市场的竞争力大大增强，但不会形成垄断。从长远战略意义上看，本次并购对雪花啤酒向高端转型、稳固市场份额并实现基业长青，无疑是一个转折点。

刘筱薇是《哈佛商业评论》中文版高级编译。

CHEWY.COM创始人：
赖安·科恩（Ryan Cohen）

CHEWY.COM创始人：实现企业规模化的融资窍门

THE FOUNDER OF CHEWY.COM ON FINDING THE FINANCING TO ACHIEVE SCALE

赖安·科恩（Ryan Cohen）| 文
陈战 | 译 牛文静 | 校 李全伟 | 编辑

> 低调的承诺和不俗的业绩让在线宠物商店Chewy.com成功获得了融资。

许多人认为，我的职业生涯顶峰是在2017年4月18日，当时美国宠物用品零售商PetSmart以33.5亿美元的价格收购了我6年前联合创办的在线宠物商店Chewy.com。毫无疑问，那一天令人难以置信。它代表了梦想成真，夜以继日的工作获得回报。但是，不管你是否相信，另一次握手——另一笔交易——对我来说更有意义。

事情发生在2013年9月26日。2011年，我和迈克尔·戴（Michael Day）利用手头上的现金和小额贷款共同创办了Chewy，我的愿景是做成一家大公司。我清楚，维持公司的增长需要大笔资金。因此，我们接触了数十家风投公司——我甚至从位于美国佛罗里达州的总部飞到硅谷，在沙山路（Sand Hill Road，风投聚集路）挨家挨户地进行解释：Chewy通过赢得客户和开展超高效的运营，将会获得成功。但是，所有人都拒绝了我们。

我们曾向投资机构Volition Capital的拉里·程（Larry Cheng）推荐我们的公司。我们在2012年第一次见到他，当时他正陪着家人准备前往迪

士尼乐园，同意在我们的办公室短暂停留。我记得他曾问我，“谁将把这家公司的销售额提高到1亿美元？”我当时才26岁，看上去可能更年轻，我自信地回答：“我能。”然而，他没有投资。

不过，大约半年后，他又联系了我们。我们的销售额超过了以前他说的数字，这让他为之触动。几天后，他签署协议，对Chewy投资1500万美元。这次胜利甚至比最终那个数十亿美元的交易更让我感到满足和自豪。在建立Chewy两年的时间里，我们跟风投公司接洽了100多次，却毫无进展，这次获得投资证明了有人终于相信我们的商业模式。拉里证实了我们的想法。

从那时起，责任就更重了。我更加致力于使Chewy成为行业龙头，因为赌上的不再只是我们自己的钱。拉里因为我们承受着巨大的风险。我感到了那种责任。

我以类似的方式处理了以后的每一轮融资（包括PetSmart的收购）——低调承诺和不俗的业绩。我们的使命很明确：成为一流的、以客户为中心的宠物零售商。我们还想让所有支持我们的人共赢。

创业支点

我从13岁就开始工作了，为家庭成员和当地企业建立网站。此后，我进入了联盟营销（affiliate marketing）。在一个讨论网站设计和计算机编程的网上聊天室，我遇到了迈克尔（Michael）。我俩一拍即合，开始谈论业务合作。

我一直想建立一家电子商务公司，因此我们决定进军一个准备好被颠覆的行业：在线珠宝销售。我们认为这是一个非常棒的主意。我们建立了网站和交付系统，备了货，甚至在办公室里放了一个保险箱来保管

它。

但是，在我们预定的开业之前大约一周，我受到新的启发。我牵着玩具贵宾犬泰莉（Tylee）走进当地的一家宠物店，向店主咨询可以为她购买哪些最健康的食物。这突然让我意识到：我之前的创业目标有误。我不太在乎珠宝，但是像许多我认识的喂养宠物的人一样，为泰莉购买食品让我充满热情。宠物行业规模庞大且蓬勃发展，逐渐从大众市场转向高端市场。很明显，这个行业有着巨大的机遇。

尽管一周之后，我们就要开始经营珠宝业务，但业务必须转型了。我们卖掉了所有的戒指、项链和手镯——以及保险箱，开始尽最大努力地学习一切与宠物行业有关的知识。我们新建立了一个网站。我们找到了当地的一家经销商，并与附近的第三方物流公司合作。2011年6月，我们开始了新的业务。在短短3个月内，我们实现了从宠物店里的顿悟到经营宠物用品业务的跨越。

有时候，人们会问我是否担心公司会步Pets.com的后尘。那是2000年时，互联网泡沫最引人关注的失败公司之一。我不担心。一方面，那家公司宣布破产时我只有15岁，所以我对这个故事不是很熟悉。其次，Pets.com存在的时候，大多数人还只能拨号上网，在线购买商品根本无法得到舒服的体验。但是，在我们开始的时候，电子商务已成为大多数消费者的第二天性。

我对亚马逊也有疑问，当然，这是一个真正的竞争对手。它拥有令人难以置信的基础设施，与客户及供应商建立了雄厚的关系，还有无限量的资金。但是我也知道，其他一些公司，包括Zappos（后来被亚马逊收购）和Wayfair，都在特定的产品领域取得了成功。它们的秘密在于提供与众不同的客户体验。我认为，我们可以在宠物领域做类似的事情。

由于资源有限，我们自己担任了公司的高管。我担任CEO，迈克尔担任CTO，而我的老朋友艾伦·阿达勒（Alan Attal）则担任COO。我们知道，要提供与邻家宠物店相同的体验，优质的客户服务必须是公司核

心竞争力之一。因此，公司的首要任务是组建一个团队，在客服中心处理电话、实时聊天和电子邮件等事务。这样我们就不用事必躬亲了。

从一开始，我们就将公司的收入重点投资这项工作，但最终我们依然需要风投提供更多的资金。经过数月的寻找，我们终于找到了拉里和Volition。

扩张规模

2013年10月24日，我们结束了首轮融资。我永远不会忘记资金进入我们银行账户的那一刻。尽管我们已经签署了条款清单，但是我在一定程度上仍然怀疑这一切会那么顺利。但是，当我看到资金转移得到确认，这一切都成了现实。

有了这笔钱，我们可以扩大规模，投入到开发系统、技术和团队。我们也可以实现内部存储和运输。我们已经认识到，如果想创造价值数十亿美元的业务，那么执行力就必须成为另一项核心能力。

咨询顾问们告诉我们，从头开始建造一个仓库需要花费一年半的时间。但是，由于公司业务同比增长300％，我们没有那么多时间。物流公司处理订单的速度也跟不上，导致Chewy的客户体验开始恶化。我们需要更多的掌控力，而且速度要跟上。我们清楚，必须在几个月内完成过渡。

我们从2014年2月开始选址，重点关注美国东北部地区，因为该地区人口众多。我们选择的地点是宾夕法尼亚州的梅卡尼克斯堡（Mechanicsburg）。这里地处康涅狄格州、纽约州和新泽西州三州交界地区，人口稠密。公司选址于此可以为周边的客户提供隔日送达服务。到当年夏天时，我们已经建立了一个占地40万平方英尺的仓储基地，里

面储存了大量袋装或罐装宠物食品、背带和笼子、拴绳、垃圾箱、玩具以及零食等。

我们在不到6个月的时间内成功启动并且运行起来，这非常不容易。一切可能出错的事情都发生了，我们雇用的仓库人员工作效率也不高。当我们最终配备好人员时，扫描仪器可能会出现故障，Wi-Fi和仓库管理系统也会出问题。我们全天候地处理接二连三的类似问题，直到所有问题得到解决。

我们特别重视营销工作。创业伊始，我们几乎全部购买了直接响应广告，因此每笔支出都可以追踪，不像Pets.com那样主要投放在超级碗（Super Bowl）广告上。通过对团队和流程进行投资，我们不断扩展业务，以合理的投入有效地吸引恰当的客户。我们的增长诀窍是自由现金流。2014年的销售额为2.05亿美元，2015年几乎翻番，达到4.23亿美元。

我们的新员工对公司的发展起到了重要作用。我很早就意识到，需要有效利用自己的时间并专注于招聘工作。最初，招募员工是一个挑战。我和艾伦（Alan）花费了大量时间与领英网（LinkedIn）的求职者联系，向他们解释公司的迅猛发展，描述公司远景，但是其中98％的人都没有回应。

令人惊讶的是，后来的事实证明这是一个有用的过滤系统。给我们回信的2％的人对机会的到来兴奋不已。他们是真正的信徒，是我们的团队成员和业务建设者。他们内心强大，怀着极大的热情，有着必胜的意志。因为这种热情，我们选择聘用他们。许多人辞去稳定的工作，带着家人从全国各地赶来加入我们。这种巨大的牺牲，我们一直牢记在心。

最终，我们从普信集团（T. Rowe Price）、贝莱德（BlackRock）、

Greenspring、孤松资本（Lone Pine）、沃林投资公司（Verlinvest）和投资银行艾伦公司（Allen＆Company）进行了六轮融资，总额超过3.5亿美元。

新起步

2016年，我们的收入达到9.01亿美元，同比增长100％。这促使我们开始考虑进行下一轮融资的IPO。我们拥有约7000名员工和6个仓库，并计划在未来12个月内再增加两个仓库。从运营和战略角度来看，公司的实力雄厚。

在我们为IPO做准备时，美国最大的宠物零售商之一的Petco联系我们，洽谈并购事宜。它无法满足我们的条件，所以双方只能分道扬镳。

2017年年初，Petco的主要竞争对手PetSmart也伸出橄榄枝。我收到了BC Partners管理合伙人兼主席雷蒙德·斯维德（Raymond Svider）的电子邮件。2015年3月，该私募股权集团完成了对PetSmart的收购。他说，他有兴趣收购Chewy，想谈一谈。我们以前见过面，但彼此之间不太了解。

PetSmart是我们最大的竞争对手之一，因此我们谨慎从事。我解释说，我们正在为IPO做准备，因此期望以全款、公开交易的形式确定价格。鉴于竞争动态，我们不能透露专有信息，不接受漫长的尽职调查过程。我告诉斯维德，如果他想进行收购，那就需要迅速进行。值得称赞的是，他做到了。2017年4月，我们签署了协议，以33.5亿美元的价格出售该公司。这是有史以来金额最大的电子商务收购。

赖安·科恩和他的玩具贵宾犬泰莉在迈阿密

我们的投资者都很高兴。早期投资人获得了巨大的收益，而后期投资人也获得了可观的收入。投资Chewy让很多人获得成功，我为此感到自豪。这些投资者信任我和我的远见，而我用收益回报了他们。对于BC Partners和PetSmart来说，很快也将如此取得收益。

收购后，Chewy的收入继续增长，2018年达到35亿美元，而亏损收

窄至2.67亿美元。2019年6月，PetSmart将Chewy拆分为一家公开上市公司，估值接近90亿美元，接近两年前出售价格的3倍。

2018年3月，我离开了公司。做出这个决定实属不易，但我觉得自己已经实现了最初的目标。公司增长稳健、基础雄厚、前景远大，但我已经不能全权管理了。而且，我也不想成为老板，我只是一位创业者，而不是管理者。我的使命已经完成。

每当我回想起，当初为什么筹集资金创办公司并达到一生最美好的时刻，我的感受是：整个过程比到达终点更令人兴奋。我试图挑战传统的行业，用前所未有的服务赢得客户。这种挑战令我倍感欣慰。在整个过程中，我们能够组建一个由众多员工和投资者组成的世界一流团队，面临各种困难依然取得成功，白手起家创办价值数十亿美元的零售业龙头，这无疑是我职业生涯中的最大成就。

2020年将是云+AI+5G
三大技术的聚变元年

鲁勇 华为公司高级副总裁，中国地区部总裁

出生于1976年，毕业于西安电子科技大学。1998年加入华为，历任东北欧地区部销售副总裁（兼Teliasonera系统部部长）、东北欧地区部总裁、全球技术服务部总裁、中国地区部总裁等职务。

今天，我们处在经济周期的谷底，技术周期的新起点。人类社会正处于新理论、新技术再一次爆发的前夜。发展潜力巨大，但也存在诸多不确定性，很多问题依然存在。

云、AI、5G等新技术正在引领新一轮的产业革命。云计算持续稳步发展，成为各个创新技术的基础使能技术；AI迅速从实验室进入千行百业；5G率先超越炒作，加速商用落地。云+AI+5G是开启新产业周期的技术使能密码。

下面，我们展望一下2020年ICT行业的5大趋势。

趋势一：减速世界中的一抹亮色，以云+AI+5G为代表的数字新经济成为增长发动机

2019年，世界经济增长率预测从年初的3.0%调低至年末的2.5%，主要原因是全球主要国家经济政策的不确定性和全球投资与贸易流动的减少。

数字技术对经济的拉动作用明显，是减速世界中的一抹亮色。全球来看，ICT市场规模的增长率保持在GDP增速的两倍以上，其中云+AI+5G的增速更快。从中国的数据来看，拉动效应也十分明显。中国公有云市场空间2018年为75亿美元，2023年将达到470亿美元，年复合增长率为58.2%；中国人工智能市场空间2018年为25.7亿美元，到2022

年将达到100亿美元，年复合增长率为40.4%；中国三大运营商已经正式商用5G，相关的投资在未来几年保持在高位。

趋势二：超越单体技术的增长边界，云+AI+5G的技术聚变将产生巨大的溢出效应

根据著名经济学家卡萝塔·佩雷斯的论述，人类进入工业社会后，经历了五次产业周期变革，每个周期大致60年，前30年为基础技术的发明阶段，后30年为技术加速应用阶段。当前，世界正处于从上世纪80年代开始的ICT产业发展周期后30年，基础技术开始融合，加速进入各行各业。

技术的融合聚变将产生巨大能量，推动经济和社会的发展进入下一个新阶段。云+AI+5G为代表的新技术给人们的生产和生活带来全新的变革，成为推动社会发展的关键动能。“云+AI+5G”是走向智能世界的重要引擎，它们并非孤立存在，而是像几个较轻原子核聚合成一个较重的原子核那样，用一连串的超级聚变引领智能革命前进的脚步。2020年随着云的渗透率持续提升、AI技术与行业深度结合和5G技术的大规模商用，我们正式迎来了“云+AI+5G”的技术聚变元年。

AI和云是相辅相成、互相成就的一对技术。AI是应用侧的基础能力，云是基础设施侧的基础能力。AI对算力的需求以每年10倍的速度在增长，计算的边界也将从数据中心，走到边缘，走进终端。AI作为一种新的通用目的技术，在云的强大加持下，将成为一种无所不在的基础能力。

5G技术的确定性最强。从2019年开始，5G技术将逐步在eMBB（增强型移动宽带）、mMTC（海量机器类通信）、uRRLLC（超可靠、低

时延通信）3大场景下落地，我们朝着随需进入数字世界迈出了坚实的一步。

趋势三：云+AI+5G的技术普惠化将持续加强

AI落地当前的主要矛盾是成本。据统计，适配具体场景的AI开发起始门槛在10万美元以上，提升模型的最终精度时成本会呈指数型增长。产生结果所需的大量资源使中小企业和个人开发者很难大规模开发AI应用。云+AI+5G的融合发展会为AI提供性价比更高的数据、能耗比更低的算力、以及更安全可信的机器学习基础能力。

5G的落地是一个ToC到ToB，再到ToC的螺旋式上升的过程。预计2020年中国市场销售的5G手机将达到2亿台，特别是1000多元人民币的5G千元机也会出现。AI的典型应用和5G的典型应用大约有80%的重叠，5G能够支撑AI应用的大规模落地。而应用落地的快慢取决于5G和

云+AI等技术聚变的节奏。

云+AI+5G在技术的拓展期面临的最大挑战是稳定性和安全，这也是企业和消费者拥抱新技术时最大的顾虑。以云服务为例，近年来各家云服务商的服务中断事件不绝于耳。2020年稳定性好，安全可信的云+AI+5G技术与服务提供商将受到市场青睐。

趋势四：加强核心技术研究与创新，加速补齐先进技术的产业链短板

麦肯锡在《中国与世界：理解变化中的经济联系》的报告中指出："中国已融入全球技术价值链。从11个重点行业领域择取了81项技术进行分析后发现，中国对其中超过90%的技术均采用了全球标准。全球研发支出中，中国排名第二，但知识产权的进口比出口多6倍。"

对比美国，云计算技术方面中美处于同一水平，美国仍在牵引创新的节奏。据德勤公司评估，中国企业的AI的软件水平，如NLP、机器视觉、语音识别等，处于世界前列；AI的硬件，如芯片和机器人，还处在追赶的过程中。中国在5G方面的优势明显，产业链完备。

华为已经发布了多个系列的处理器，包括支持通用计算的鲲鹏系列，支持AI的昇腾系列，支持智能终端的麒麟系列。2019年8月，发布了云端AI芯片昇腾910，2020年将推出满足车规级需求的自动驾驶芯片。2019年9月华为首次发布计算战略，推出Atlas900——全球最快的AI训练集群，由数千颗昇腾910处理器组成。Atlas900的计算能力相当于50万台电脑的总和，其强大算力可广泛应用于科学研究和商业创新，如天文探索、石油勘探等领域。我们将坚定地与伙伴一起打造鲲鹏和昇腾双引擎，提供最强算力，给世界多一种选择。

趋势五：云+AI+5G开启数字世界之门，实现加数效应、乘数效应、甚至指数效应

随着云、AI、5G等创新技术的融合，我们终于可以初窥数字世界的轮廓。数字世界对物理世界最大的意义是缓解了时间的稀缺性。人类的时间是稀缺的，机器的时间长期来看是无限的。在等待下载完成的时候，等待计算结果的时候，从海量视频找出目标的时候，在不同办事机构填写同一份身份证明的时候，最稀缺的东西被无情地浪费。云+AI+5G将帮助我们打造万物互联的智能世界，在这个世界中，机器等人，而不是人等机器。

数字世界的雏形是数字平台。企业数字化转型的第一步就是上云。上云不是万能的，不上云是万万不能的。现阶段我们看到的更多的是加数效应，+互联网，+云，+AI，+5G，+区块链。在2020年减速的世界中，加法是为了防御，抵抗衰退。云+AI+5G的技术聚变，将推动生产效率的提升，从加数效应到乘数效应。乘数效应使企业在S型增长曲线的下一个周期再次高速增长。云+AI+5G商业裂变的过程中，会有优秀的企业做到指数效应，以爆发式增长的姿态成为行业的颠覆者。

总结

展望后10年，云+AI+5G虽然有不同的发展路径与节奏，但都做好了进入大规模技术应用的准备。触手可及的智能云、通用超级AI、超越厘米波的6G都在酝酿中。云+AI+5G终将证明，长期的无可救药的乐观主义者有着坚实的理性技术逻辑。联接与计算，让过去超乎想象，让未

来充满想象。我们将与客户和伙伴一道，以技术投入的确定性，去应对未来发展的不确定性。

去全球化的长期风险

丹比萨·莫约（Dambisa Moyo）| 文　时青靖 | 编辑

正当我们进入一个以经济复杂性和地缘政治分歧，以及逐渐逼近的全球衰退风险——日益加剧为特征的新的十年之际，具有前瞻性思维的企业领袖正在制定策略，以降低去全球化的长期风险。他们对贸易保护主义以及企业在任何关税战中可能损失的收入感到担忧。

然而，与去全球化相关的还有一个更为隐蔽的风险：全球性企业的构成方式不适合在去全球化的世界里实现竞争的目的。人们越来越意识到，这个日渐封闭的世界直接影响到全球性企业的三大支柱：技术、全球招聘和财务职能。

“碎片网络”

近年来，企业领导层正确地优先考虑了网络风险、技术过时的威胁以及自动化程度提高引起的无业下层阶级的增加。然而，现在人们越来越担心的是新出现的“碎片网络”——因平台竞争而日渐支离破碎的互联网。

这种技术碎片化会破坏全球供应链——全球供应链使全球企业能够在生产过程的每一个阶段选择最具成本效益的解决方案，从而获得竞争优势。脱离这种集中采购的做法会增加共享全球服务的成本，降低它的效率增益。

此外，分裂的互联网一定会增加企业运营的复杂性，这会削弱企业

对市场力量进行快速响应的能力。在这样的世界里，企业需要在阵营之间做出选择，或者承受在两个敌对技术世界里运营的成本，每个世界都有它们自己的监管和运营标准。

已经让各家企业感受到的这种分歧的最初迹象涉及数据隐私问题。多数西方企业会尽一切努力来保护个人隐私——这一立场可以说让美国和欧洲的企业在与它们的竞争对手的对垒中处于明显的不利地位。相对宽松的数字隐私规则允许访问具有更多个人信息的大型数据集。这可以加速创新，其中包括尖端药物的研发，这反过来又有助于降低最终消费者的花费，推高企业的价值观。

愈演愈烈的人才争夺战

加强移民控制是走向更加封闭世界过程中出现的另一个衍生物。美国和欧洲最近在政治情绪上转向更严格的移民政策，加剧了全球人才争夺战。进一步限制移民的风险在领导层的议程上已经上升到更加重要的地位，因为它威胁到企业跨境招聘的能力。

人才招聘，特别是高级人才招聘，取决于是否可以获取全球人才库的资源，因为那些吸纳不同国籍和背景的高管团队被广泛地视为竞争优势的来源。在唐纳德·特朗普(Donald Trump)2017年4月发布“购买美国货、雇用美国人(Buy American and Hire American)”的行政命令之后，美国公民及移民事务局(U.S. Citizenship and Immigration Services)的H-1B签证申请数量创了纪录，以至于初次申请H-1B签证的拒签率从2016年的10%上升到了2018年的24%，2019年第一季度又上升到32%。

越来越多的移民限制条件限制了未来的企业领袖学习如何跨越文化和不同的社会规范进行管理的机会。有人可能会说，在一个更加封闭的

世界里，这些技能不那么重要了，可是一个更加支离破碎的世界也意味着分享和传播最优方法和变革思想的机会变得更少。

更加复杂的财务与监管制度

更加支离破碎的世界也让企业财务的全球化管理更加复杂，并给企业财务部门增加了可观的成本。全球企业从集中的财务职能中获得了巨大好处。今天，许多企业可以在纽约或伦敦等金融中心以相对低廉的成本募集资金，将收益作为投资在它们的全球业务中进行分配。在多数情况下，这种更为集中的模式意味着相比于区域或国家子公司不得不将自己局限于通常具有更大风险和波动性的当地货币市场的情形，企业能够以更低成本借款。一个更加封闭的世界意味着企业将难以提取他们的投资资本并将利润返还给股东。

从更为集中的模式转变为更具联合性质的模式带来了更多的复杂性，因为企业领袖必须应对从协调一致的规则制定业务环境，转变到不同司法管辖区中日益复杂的独立程序与规章网络。欲想在一个封闭的世界里合理地管理或减轻威胁，那就需要在地方层面拥有非凡水平的高度专业化的知识——这使人几乎不可能了解必要的风险预算，更不必说充分地对冲这些地方风险了。

随着权力继续从欧盟(EU)、世界贸易组织(WTO)和北约(NATO)等多边组织转移到地方政府手中，全球企业可能会发现，在众多不同国家维持有效的政府关系将愈加困难。比如，税收、关税、配额以及环境法规等问题上复杂性的日益增加，将迫使全球企业应对这样一个问题：它们的企业结构是否应该跟随权力变化而变得更加分散。

当然，跨国企业已经需要遵守它们经营活动所在市场的各种规章制

度，因而需要深入了解当地情况才能有效运作。然而，由于保护主义导致各国政府对全球规则和条例的认同度降低，加上业务规则的系统化程度减弱，国家监管机构将拥有最大的权力。到时候，了解当地情况的要求几乎肯定会变得更加苛刻，因为企业需要更加详细具体的知识经验才能运作并取得成功。

重新考虑组织架构？

就其本质而言，全球企业的基本原理是：这样的一种架构会增加那些身处企业顶层的人观察世界的机会，并以降低成本、提升效率的方式套利资本、劳动力和生产，从而提高企业的内在价值。由于跨境转移这些生产要素的难度越来越大，人们有理由问一问，全球企业在一个去全球化的世界里是否是一种合适的结构。此外，消费品和金融等行业的全球企业发现，最激烈的竞争来自当地国家或区域竞争对手，而不是其他传统的全球企业。

全球架构的一种替代选择是，企业以独立的、松散关联的本地运营公司集合体的身份来运营。这些“子公司”会因附属于更大的公司网络而获得知识转移的好处，不过多数资本分配和人力资本的决策都下放给了当地实体。或许这些独立的公司甚至可以作为独立的实体在本地和全球交易所上市交易。

最终，未来的道路取决于企业的领导层将去全球化看作是持久现象还是一时风尚。如果企业领导人认为去全球化会继续存在，那么真的必须考虑要颠覆时下盛行的全球企业架构，使其更好地适应去全球化的世界。然而，如果企业领导人认为走向一个更支离破碎的世界是暂时的现象，很快就会过去，那么他们的职责就是把控去全球化风险，即便是在

保持它们的全球性架构的时候。不过，企业领导人应该意识到，如果他们错了，他们服务的企业可能无法生存。

丹比萨·莫约是一名国际经济学家，在巴克莱银行(Barclays Bank)、雪佛龙(Chevron)、Barrick Gold和希捷科技(Seagate Technology)的董事会任职。

双十一生态系统的启示

夸伊·许伊（Quy Huy） | 文　时青靖 | 编辑

圣诞节在中国来得早。11月11日(11/11)被人称为“光棍节”，是世界上最大的24小时购物活动。这一天原本是单身汉们对情人节所做的玩世不恭的回应，2009年被阿里巴巴高管（现任CEO）张勇改变为“双11”。这一天已开始代表一种集合无掩饰购物疗法、购物券、闪电促销以及全国各地零售商游戏化社交媒体宣传的文化活动。

统计数字令人震惊，不仅因为仅在一天内成交的绝对销量，也因为迄今为止与中国整体经济增长逐渐放缓背道而驰的同比增幅。2019年也不例外，电商巨头阿里巴巴公布的销售活动总额为2684亿元（384亿美元），超出上一年的2135亿元（305亿美元）近26%。作为对照，这一数字是美国2018年黑色星期五(Black Friday)和网络星期一(Cyber Monday)总和的2.5倍多。

尽管如此，阿里巴巴传奇式的共同创始人马云宣布，2019年光棍节的财务表现令人失望——这一声明充分表明了中国互联网行业矢志不渝的雄心和绵绵不绝的活力。作为欧洲工商管理学院(INSEAD)中国项目部的代表团一员，我最近在阿里巴巴位于杭州的总部亲身体验了这种氛围。

我们在光棍节前一周走访杭州几家科技公司的时候发现，对光棍节的期待在猛增。在线零售企业必须保证世界有史以来最大在线购物狂欢的顺利进行。有太多的东西可能出错：服务器可能在前所未有的流量下崩溃；物流供应商可能因洪水般的订单而不堪重负，还可能耗尽库存，

导致无法接受的延迟交货；营销活动可能会失败而不是四下蔓延。

光棍节日益突出的地位进一步增加了期待。耐心的、对价格敏感的中国消费者习惯性地在重要日子来临之际推迟了他们的大宗采购，以期更大的折扣。对光棍节反应迟缓的企业注定会在这场压抑了数周（如果说不是数月的话）的购物活动中蒙受损失。据阿里巴巴的非正式估计，对于一些正在崛起的品牌来说，双11占了全年销量的25%。那种压力在我们的访问中可以明显感觉到。每间办公室都洋溢着一种难以言表的兴奋；员工和主管都进入高度战备状态。他们高度专注、快速高效的态度似乎表明，他们不允许自己有任何错误或借口。

那么，从阿里巴巴和中国其他在线零售商的角度来看，光棍节的好处是什么？他们为何要在迎合消费者价格敏感心理的同时继续推动一项导致实体商业遭受破坏的活动的发展？显然，利润最大化不可能是双11现象背后唯一的动力。

我们的杭州之行提供了令人意想不到的答案。我们与之交谈过的近乎每一位员工都不是把双11的挑战描述为必行的坏事，而是将其视为这件盛事的主要附加值。他们把光棍节说成是一次压力考验，迫使整个企业超越极限，使其能够成就并成为原本不可能的东西。正如阿里巴巴产业互联网研究中心主任陈威如博士所言："双11变成了整个生态系统的一次演习。"他接着描述说有1000多万商家和品牌、上万家物流公司、300万快递人员和50万辆货车参与其中。

双11的影响

我们与之交谈过的中国企业代表提到了几个具体的商业领域，双11每年在这些领域都促进了下一层面上雄心勃勃的变革。

首先是产品创新。据阿里巴巴全球首席营销官董本洪称，截至2018年，双11推出了100万个新产品。光棍节的杰出地位为企业发布新产品创造了理想的平台。

企业若想吸收井喷的消费者需求，就必须竞相向市场推出新的商品。由于这个原因，巨大的压力增强了研发部门和产品经理迅速交付高质量成果的能力。内部创新也同样如此；企业必须在产品创新、IT、客户服务及物流能力上改进和重新设计他们的流程，以应对极端的负荷。这些好处持续的时间远不止双11当天。

例如，为备战2019年的光棍节，阿里巴巴改进了预测客户订单的人工智能算法，使仓库工人可以利用双11前的几周停工期准备好可能要发送的包裹。我们与之交谈过的一名阿里巴巴职员向我们表示，2018年的预装箱中，80%成功地反映了实际的购物情形，因此可以不作任何变更地当天发货。“我们今年的目标是90%的准确率，”该职员告知我们。但也许更重要的是，公司全年都已经从算法部署中受益。

另一个好处是打破阻隔。阻隔是企业的普遍问题；尽管管理者明白跨团队和单位工作很重要，但是在正常的经营过程中，没有它，他们也能应付。然而，双11要求全员合作。比如，在双11之前的几个月里，天猫（阿里巴巴的一个电商平台）高管每周都与他们的菜鸟（阿里巴巴的内部物流网络）同行会面，以使促销活动与物流能力协调一致。这种精细的协调帮助菜鸟朝着马云声称的24小时送货到中国任何地方的长远目标大步迈进。同样，阿里巴巴的品牌、电子支付和供应链规划团队也暂时从45分钟车程远的卫星办公室搬到公司总部，以便在双11之前进行更紧密的整合。走廊和电梯入口都塞进了额外的桌椅和小隔间，征用来作为跨职能团队开会的场所。

在双11严酷考验中锻造出来的跨部门关系和网络如果仅仅是为明年

的光棍节做准备，那它也很容易随着时间的流逝而加深。天猫前总裁靖捷在描述双11之前三个月开始的跨业务单位沟通 “大动员”时强调，各部门员工之间产生的非正式关系在双11之后很久继续在产生附加值（靖捷现在是阿里巴巴CEO办公室的秘书长）。

最后，没有什么能像逆境这一剂良药那样凝聚人心了。双11的猛药方案培育的更大团队凝聚力可以持续一整年。员工在双11之前数日的经历使得中国科技企业采用的饱受争议的“9-9-6”工作周（即朝9晚9，周一到周六）看起来像是假日。工程师等不可缺少的员工会整晚待在办公室，有时候一连数日，在露营的睡袋里打打盹。尽管日程安排让人疲惫不堪，但当我们走过一排排的办公隔间时，大家看上去普遍情绪高昂。即兴舞会和公司提供的其他娱乐活动帮助提振了“部队”的士气。员工签名的励志横幅承诺全身心去“同心协力迎战双11”（军事比喻是常用题材）。这些努力所培育的员工之间的紧密联系帮助企业在杭州这种竞争日益激烈的科技中心留住了抢手的人才。

双11的借鉴

国际上是否可以从光棍节获得借鉴？诚然，中国企业并没有做事半途而废的名声，双11现象反映了推动中国经济奇迹的速度和规模。尽管如此，非中国企业可以先尝试较小规模地进行他们自己的内部压力测试，或许以创新冲刺或战略时机变革计划的形式。

更广泛而言，双11的经验也许是，管理者不必总是要让自己的雄心壮志去适应企业当前的能力。施以足够的激励和慎重施加的压力，员工可以共同努力实现“不可能的成绩”。这意味着人工智能时代的管理可能有了一个重获新生的目的——利用人力资源创造奇迹。

夸伊·许伊是欧洲工商管理学院技术创新索尔维讲座教授，欧洲工商管理学院中国项目主任。

人才管理的数字化战略

周丹 | 文　时青靖 | 编辑

大多数企业都认为自己需要人才管理变革，但只有少数企业真正做好了变革准备。北森人才管理研究院每两年会对中国企业展开人才管理成熟度调查，从文化、制度、技术和HR团队四个维度对成熟度展开评价。2019年调查结果显示，中国企业的人才管理成熟度在连续多年波动、未有明显突破之后终于出现小幅进步，尤其是在HR技术应用方面有了显著提升。这意味着中国企业正在积极拥抱数字化，与之有关的意识和实践同步提升。下一个十年，人才管理领域最关键的三个主题是：组织效能、数字化和企业文化。与美国企业相比，中国企业的管理基础较薄弱，无论是管理意识、管理者水平还是流程制度都需要逐步追赶，唯一能产生跨越发展的就是数字化。无论企业当前的人才管理水准如何，数字化能帮助企业审视管理问题，加速人才发展，迎接变革。

数字化促进人才管理改变

中国企业人才管理成熟度提升缓慢，一个主要原因是缺乏底层数据支撑决策，这是企业管理基础薄弱造成的，数字化会放大其中的问题。业务蓬勃发展时，人才管理成熟度高和成熟度低的企业差距并不明显。一旦需要人才管理发挥作用时，会发现两者的根基完全不同，成熟度高的企业是“实心”的人才管理，成熟度低的企业是“空心”的。

人才管理缺乏底层设计。以人员需求管理为例，企业从成立之日起就会招聘，招聘的起点应是人员需求管理。这是企业的基础管理模块，包括组织结构、人才能力标准、筛选与聘用流程、人才观等多方面的设

计。大量企业在人员需求管理方面的构建是一笔糊涂账，导致人才管理成熟度水平落后。

人才管理先进的公司之所以先进，首先是对待人才的问题谨慎，其次是管理精细度高。例如，人岗匹配精细度环环相扣，招聘每个人都有目标，业务布局清晰。这种“经过思考和设计”的人才管理，在成熟企业或稳健发展的业务板块下较为常见。而新业务与处于成长期的企业，往往缺乏底层设计。它们的常态是，想依赖数据做决策，却没有数据；想反对高管拍脑袋做决策，人力资源部门却给不出科学建议。管理基础薄弱同时体现在管理者的意识和水平的不足。这类企业在实施变革时，就需要重构业务流程和人才管理。

数字化带来加速发展和思维升级

数字化为企业发展带来加速发展的机会。一方面，它把管理的薄弱之处呈现出来；另一方面，它为企业指明方向，加速改变。企业实施人才管理数字化，通常从基本信息的梳理开始，围绕业务场景解决一个个“小问题”，才能确保数字化的成功。

数字化的另一价值是让企业的日常管理不浪费，并发挥其“指挥棒”的作用——HR要思考需要哪些信息、为什么需要以及如何使用的问题。以信息的变化性为例，员工的司龄是动态信息，不需要再费人费力搜集和核对；盘点的结果每年都变，应该如何更新、分析和使用，谁为更新这些信息负责，是否要设计业务流程让员工可以自己维护等问题会浮现出来，需要做决定。这是数字化带来的思维升级。

人才管理数字化不是结果，而是发展指引。企业实施数字化战略之前，管理可能是混乱的，数字化初期会发现混乱加剧，这是在不断暴露

问题，在接下来逐层梳理和策略承接中企业管理基础会加强。

数字化过程不可逆

数字化人才管理是不可逆的。尚未实施数字化的企业，在管理方面可能存在一定的反复性。企业一旦更换HR负责人，就面临人才管理体系重构的问题。这是由于缺少数字化记录，过往的实践难以传承，也是因为缺少数字化导致业务流程无法固化，这就使得新的负责人可以任意发挥。这对个人可能是职业突破，却给企业带来诸多风险。

数字化带来的新体验是其不可逆的一个重要原因。衡量人才管理信息化是否成功的直接的指标是，老板问到的人才问题多久可以获得答案。实施数字化之前，回答一个人才问题可能需要耗费员工两周的时间。他可能需要向各级部门收集信息、整理数据、汇总分析，中间会遇到数据缺失、格式、时间、可视化等问题，这种体验极其糟糕。实施数字化之后一切简单多了，领导上午提出的问题，HR下午就汇报并提供深刻的洞见。这种工作体验、时效性感知和掌控感，一旦获得是无法回退的。

另一个令数字化不可逆的原因是其带来的业务便利。2019年有不少企业在开展战略性人才盘点。人才盘点能否固化为业务流程，与数字化程度关系密切。数字化程度较高的企业，通过提供完整人才信息、历史盘点结果、流程自动化、角色-任务设计，令项目每年启动时，HR和管理者各司其职，配合密切，很容易实现人人都会人才盘点。由此可见，数字化人才管理给企业带来的增益是巨大的。不仅有机会改变管理薄弱的现状，还可以加速人才管理的进程。由于数字化的不可逆，企业管理者和团队更需要共同努力去解决问题，这也会增加团队的凝聚力。

将数字化作为长期人才战略

外界评价一家企业时主要关注收入利润、收并购、融资等，一旦企业遭遇困难，容易归咎于商业模式。实际上很多企业无法创新、突破或者业务难以为继，是管理水平不足，无法支撑业务发展，这是外界难以发现的。

未来几年经济形势将更加严峻，这在管理和战略上迫使企业聚焦。2019年有大量的企业将视角聚焦内部，减少外部招聘，练内功。有两方面的举措会特别得到关注：一是审视有欠缺员工与优秀员工的差距，找到提升办法；二是着力于提高人才的能力，企业在员工培训上的预算并不会大幅减少，甚至还会上升。对企业来讲，业务节奏慢下来，最好流动率也保持在相对较低的水平，这为企业的长期发展提供更多可能性。例如，多元化集团主动把不擅长的业务砍掉，聚焦主航道，提升人效，规范化管理。提升管理效能的核心是改进管理。管理水平不足，用同样的人才得到的结果差距很大。国内顶级互联网公司对标谷歌、Facebook，这些以工程师文化和给予员工极大自由度的互联网公司也在升级管理实践，并没有绝对的例外。人才管理领域没有捷径，国外顶级公司反而做得更加细致。这是真正面向未来的投资。

最后，企业应该对数字化抱有合理期待，做好改变的准备，让数字化引领企业实现管理的关键跨越。同时也要正视现实：并非决心坚定就能让企业脱胎换骨，短短数月就能成为诸如平安、腾讯这样的公司。数字化会倒逼组织健全机制，完善管理通路，不断审视问题并提供答案。这才能实现既有底层设计，再通过完善细节把基础夯实。因此，制定数字化规划，HR应帮助企业培育数字化转型土壤，主要包括：1）确保各

管理领域线下运营流程、管理体系清晰和完善；2）将人力资源管理信息化、数字化，以积累数据；3）搭建统一集中性的人力资源数据平台，将各模块的系统数据引入集中的平台，确保唯一的数据来源。HR不仅需要关注硬件的完善，还需要关注数字化思维的形成，即营造数字化的文化氛围，如管理者有意识地收集和使用数据的习惯。HR还需要影响企业领军人物，这会有助于数字化进程的推进，赋能管理。

周丹是北森人才管理研究院院长、高级副总裁。

以协作应对危机

扬·哈根（Jan U. Hagen） 雷志珂（Zhike Lei，音） 阿夫纳·沙哈勒（Avner Shahal） | 文
时青靖 | 编辑

2010年11月4日，澳大利亚航空公司(Qantas Airways) QF32航班在从新加坡樟宜机场(Changi Airport)起飞四分钟后，二号喷气发动机发生了爆炸。这家空客A380上有440名乘客，24名机舱里的机组成员以及驾驶舱里的3名机长和2名副驾驶。爆炸引擎的碎片击中了左侧机翼，毁坏了大量电线和液压管线。此后，几个重要的飞机控制系统失灵。在接下来令人痛苦的两个小时里，飞行员在等待航线上飞行。他们需要燃烧足够的燃料，以便飞机的最终重量允许安全着陆。

所有乘客和机组人员都幸免于难。

澳大利亚运输安全局(ATSB)2013年关于QF32航班的报告显示，驾驶舱内的实际情况何等困难，机组人员对紧急情况的反应何等专业。在引擎爆炸后关键的20秒内，机组人员收到了36次飞机监控系统警报。在接下来的20分钟里，又有41次记录在案。澳大利亚运输安全局一致认为，驾驶舱内机组人员的有效合作对飞机的安全着陆至关重要。

然而，澳航机组人员对此事件的成功反应并非侥幸。1980年初次制定的《机组资源管理》(Crew Resource Management)现在被用于世界范围内的民用及军事航空训练。为保证航空运营的安全，这种训练需要两个条件，而开放式的交流对于两个条件都很重要：

驾驶舱内的等级层次必须抚平。

机组人员必须积极融入飞行的工作流程和决策过程。

这种立足于团队的飞行方式并不是要削弱机长的作用，而是要承认控制当今的一架飞机超出了单个人的能力。特别是在紧急情况下，驾驶舱里的每个人都必须有发言的权利。

我们认为，在高风险情境中采用这种决策方式的传统商业模式更有可能在他们的行业获得成功。上述事件及其解决的方式表明了理由：危机，这个不可避免地会出现在任何工作领域的东西，对我们的要求多于日常的挑战。没有一个人可以独自应对一场危机。协作与合作对于QF32航班的幸存至关重要。我们相信，同样的元素可以用来帮助企业克服最困难的障碍而欣欣向荣。

团队驱使的重要性

为支持这一理论，我们花了六年时间研究机组人员的交流。每年两次，世界各地的机组人员都需要在全飞行模拟器中完成训练。这些训练的目的是把人置于紧急情况之中，并就如何最好地处理这些情况向他们提供反馈。训练以模拟器内一次彻底的检查飞行结束——唯一的目的是测试机组成员。飞行员必须通过这次测试才能继续持有他们的执照6个月。

在我们研究的第一部分，我们观察并记录了参加这些训练的一家欧洲主要航空公司的11名机组人员。在我们研究的第二部分，我们对总共61名空军机组人员（飞行员及非飞行员）进行了访谈。我们的目的是揭示紧急情况期间团队驱使决策的重要性，证明团队（而非领导）才是关系到成功与失败的因素，并发现最适合且可以用于企业界的航空训练手段。

在我们的第一项研究中，我们与组织学者玛丽·沃勒(Mary Waller)和塞思·卡普兰(Seth Kaplan)合作，确定《机组资源管理》的规则与惯例在危急情况下对团队表现的好处。在18个月的时间里，我们细查了模拟器训练期间飞行员和副驾驶在驾驶舱里是如何互动的，以及那种互动反过来如何影响到机组人员的整体表现。其中一个模拟场景涉及空速传感器故障；另一个场景涉及机舱压力意外下降。对于这两种情形，模拟器机组成员首先必须处理当下的紧急情况，然后在受损的飞机上安全地完成飞行。

解决当下紧急情况可以说是挑战当中比较容易的那一半。机组成员并非真的一定要“才思敏捷”，因为这是一个标准的过程。他们背诵过一系列记忆项目——所有机组人员在紧急情况下必须采取的行动——然后从《速查手册》(Quick Reference Handbook)中选择了恰当的检查表来指导他们完成后续的步骤。在这一阶段，我们观察到，机组人员之间没有差异，因为所有的人都遵循了正确的程序。

然而，在论及飞机安全着陆的时候，我们观察到了重大的差异。机长的沟通方式在两大方面对机组人员的表现产生了重大影响。第一，当副驾驶参与了决策过程的时候，机组人员在巨大时间压力下的表现始终优于机长独自分析问题并简单下达命令的情形。第二，提出开放式问题——“你如何评估形势？”“你觉得有些什么选择”“你有何建议”——的机长拿出的解决方案优于那些仅仅提出非是即非问题的机长。相比之下，后一种方法的结果是副驾驶肯定机长的决定，这被证明对问题的评估和解决都毫无价值。

我们在此收集到的经验是，通过询问问题让同事以平等决策伙伴身份参与进来——组织发展学者埃德·沙因(Ed Schein)称之为“谦逊询问”的领导形式——可以利用他人的专业知识，有助于建设性的、真实的信息

交流。这些问题并不单纯地为了参与，而是为了收集信息、意见和行动建议。接连不断交换信息、分析实情、评估选择、做出决策、执行决策，然后重新审视执行情况的团队才是安全完成飞行模拟最成功的团队。

畅所欲言的必要性

基于第一项研究的结果，我们希望探究机长或指挥官在多大程度上意识到了使用问询手段的好处。为了弄清这一点，我们进行了另一项研究，考察德国和以色列空军内《机组资源管理》训练的成效。与民用航空不同，军事飞行员是在不稳定的、变化无常的情境下行动的，更有可能面临特殊情况，尤其是在战区。我们采访了指挥官、副驾驶、武器系统官员以及技术装卸师，了解他们是如何合作共事的。在以色列和德国，几乎所有的受访者都强调，跨等级合作十分重要。

超过80%的受访者强调了畅所欲言的必要性——也就是说，需要让下属的机组成员公开表达他们的观点和想法。“如果你先开口，你的副驾驶不会反驳你，”以色列的一名指挥官表示，“我总是先征求我的副驾驶的意见。我不希望他不加批判地接受我的观点，尤其是在我错了时候。”

我们采访过的许多飞行员还表示，在所有的危急情况下，即便是经验最丰富的飞行员也可能忽视某些东西、行动过于仓促或者注意力不集中。因此，合作对于安全至关重要。“我征求（我副驾驶的）意见，”以色列一名指挥官表示，“我说：‘监督我，注意我是否漏掉了什么。’如果有什么不安全的地方，我希望他干预，而且我会倾听。我告诉副驾驶，能够发生的最糟糕的事情就是我告诉他我们这会儿不会采纳

他的建议。”

这样的意见征求十分重要，因为，很显然，我们在德国和以色列军队中与之交谈过的许多副驾驶表示，在不会引发危机的情况下，未经征求他们是不会畅所欲言的——即使作为训练的一部分，他们受过明确的教导要直言不讳。“如果（指挥官）因为感兴趣而询问我的意见，那我就回答他，”一名以色列副驾驶表示，“但如果他不问我，我也不会一吐为快。在我看来，是指挥官在掌控局面。”

然而，看似无关紧要的决定却导致了更严重后果的情形并不少见。这就是为何需要在机组成员之间提出开放式的问题，以获得更广泛的问题解决方案——无论那些问题是否被视为紧急情况。这样做有助于机组人员超越仅仅算是可行的办法，从而产生更理想的结果——也就是说，不仅仅是平稳着陆，而且是在正确的时间由正确的人员在正确的机场实现平稳的着陆。

总而言之，我们的第二项研究证实了我们在第一项研究中的发现——在高风险的情境中，开放式问题对于有效的沟通至关重要。不过，我们也知悉了新东西：开放式问题在所有决策过程中都至关重要，它既是提出最佳解决方案的手段，也是预防潜在危险结果或不完美结果的措施。

通过这两项研究，我们能够收集一些见解，这些见解最终证实了我们的想法，即航空业的《机组资源管理》概念可以很容易地应用于企业。领导者只需将他们的团队用作主动的资源。

身居权力位置的人需要确保他们团队里决策者的等级层次不要过于高高在上，以致身处初级职位的员工不敢发声。（我们意识到，指望所有团队都具有完全扁平的结构并不现实。）此外，我们认为，为了成功应用这些原则，领导们必须齐心协力，即便（而且特别）是在高风险或

紧急情况之下，也要在提出解决方案之前通过用开放式问题提问的方式鼓励他们的员工坚定自信，畅所欲言。当人面临压力的时候，他们沉默寡言而非积极主动的情形并不罕见。这就是为何说问询意见是收集信息之用的如此宝贵的工具。

然而，注意可能存在例外，这一点很重要。问询意见并不总是灵丹妙药——从最近两起波音737 MAX 8事故中就可以看得出来。最近发布的2018年狮航空难最终事故报告认定了大量事故成因。除了广泛报道的MCAS系统技术问题之外，该报告还记录了副驾驶在驾驶技术上的缺陷。因此，机长在危急情况下缺少了一个关键资源。

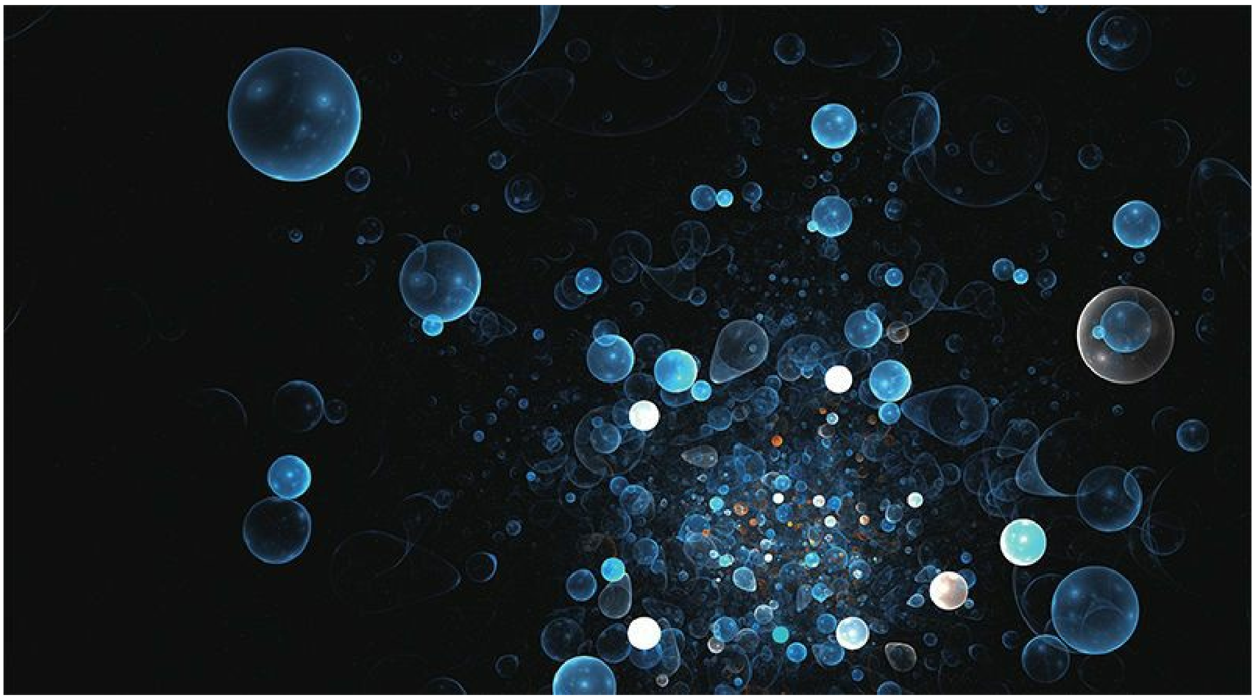
波音MAX 8的案例也许对管理层也有借鉴意义。据最近的报道，波音公司的试飞员早在2016年就在内部讨论过对MCAS系统的担忧。我们尚不知道波音公司的管理层是否了解这些担忧，但是我们推测，问询意见在此事中本可以成为预防措施。假如管理层早一点要求飞行员提供反馈，有关系统的信息就可以向上反映，使管理层在事故之前能够启动对系统的审查。

正如我们在研究中所看到的，对于那些位高权重的人来说，重要的是要认识到，当他们提出问题或者承认自己并不是无所不知时，他们并不会失去权威。问人问题的领导创立的团队有能力处理任何业务任务的复杂问题，无论是关键性的还是非关键性的。研究员埃米·弗拉尔(Amy Fraher)称这种类型的领导为“创造性的问题解决者”。弗拉尔是美国海军一名退役指挥官，前商业和军事飞行员。我们则会更进一步，把他们描述为“合议型的、创造性的问题解决者”，一个了解问题并征询团队意见的人。我们相信，那些投资创建一个重视用问题来领导的架构的企业，以及培训并留住具备这种能力的领导的企业将有能力实现卓越的企业运作。

扬·哈根是柏林欧洲管理技术学院(ESMT Berlin)的副教授。他的研究重点是高可靠性企业中的领导力及团队互动。他积极地与企业领导合作，传授这种知识并帮助他们更好地管理错误，促进企业内的学习。雷志珂是Pepperdine Graziadio商学院应用行为科学副教授，也是该校应用研究中心主任。她的专长是错误管理，心理安全，团队适应与学习。阿夫纳·沙哈勒是各种运输机的飞行员和机长。他是medneo GmbH的用户体验与用户界面负责人，专注于医疗保健相关的人机界面研究、开发与实现。

智能革命来袭，
巨头跨越AI商业化“奇点”

施然 | 文 刘铮等 | 编辑



人工智能的新一代领袖企业，除了要拥有扎实深沉的技术实力，还需要两项共同特性：强大的商业号召力和敏锐的商业洞察力

1956年夏天，美国新罕布什尔州的汉诺佛小镇上，在达特茅斯学院里参加一场历时两月会议的科学家们第一次讨论“用机器模仿人的智能”，他们当时不会想到，一直要到60年后的2016年3月，谷歌旗下的AlphaGo战胜围棋世界冠军、职业九段棋手李世石后，这一轮人工智能

的革命才算有了起色。

2016年之后，全球人工智能技术升级和产业化势头汹涌，得益于人工智能技术进展迅速。到了2019年，人工智能技术已步入全方位商业化阶段，在金融、医疗、安防等多个领域实现技术落地，且应用场景越来越丰富。人工智能商业化带来了企业数字化加速、产业链结构改善、信息利用效率提升等积极效应。

《哈佛商业评论》中文版发起的《2019人工智能专项调研报告》（以下简称《报告》）近期完结。我们在2019年第四季度针对人工智能行业和企业的200名公司负责人/创始人、管理者及普通员工展开调查，所有受访者对行业技术和产业发展情况有充分了解。作为补充，我们还访谈了全球主流的咨询机构专业人士及各行各业人工智能转型专家。

我们的调研主题包括了：人工智能各细分技术发展态势、产业落地情况及发展前景、全球人工智能领军企业的综合发展实力等。结果显示，97%的从业人员对人工智能行业持有乐观态度；整体均值表现来看，达4.43分；说明从业人员看好人工智能行业的未来发展。

结合以上调研主题及相关评分，我们遴选出“2019全球AI公司五强”，上榜企业分别为：谷歌、苹果、微软、百度和亚马逊。其中，百度是唯一上榜的中国公司。入围评选的公司包括：Amazon、Apple、阿里、百度、Facebook、Google、华为、IBM、Microsoft、Nvidia、Salesforce、腾讯、Tesla（按字母排序）。最后前述五家公司，最终凭借其在人工智能技术、商业化及生态方面的能力脱颖而出。

它们引领了这一波人工智能技术在全球范围内的商业落地、发展和变革。变革主要包含三个层次：第一层是企业变革，当人工智能技术参与企业管理流程与生产流程，企业数字化趋势日益明显，部分企业已实现了较为成熟的智慧化应用；第二层是行业变革，人工智能技术带来的

变革造成传统产业链上下游关系的根本性改变；第三层是人力变革，人工智能等新技术的应用将提升信息利用效率，把人类从简单重复的岗位中解放出来，聚焦更多具有创意性的工作。

全球五大AI巨头都在忙什么

巨头们2019年忙着做两件事情，一是在算法、算力、数据等AI基础领域夯实地基，二是加快脚步技术落地和生态扩张

人工智能到底是系统级技术，还是应用级技术？在过去数十年，这样的争论一直存在。

所谓系统级技术，可以理解为一个产业中的一些共性基础技术，它们支撑整个产业。例如，在信息技术产业中，操作系统、数据库、集成电路等就属于这个层面的技术。而应用级技术，则指自己无法成为构造实际应用系统/产品的基础，必须依附于系统级原理与相关技术才能发挥作用的技术。

普遍观点认为，人工智能领域目前尚未有科学原理层面的成果，也尚未产生支撑一个产业的基础共性技术。它基于目前的系统级技术，如操作系统、数据库、集成电路，得以规模化落地。不过，它又是一个对人类未来有重要决定意义的重要技术——人工智能将改变整个世界。

这一特性决定了两件事：一是人工智能的产业领导者越来越是那些掌握系统级技术的科技巨头；其二，既然是应用级技术，科技巨头布局人工智能的重要目的是落地应用，而落地应用也将极大结合其基因禀赋。

过去数年，国内外平台巨头先后发力人工智能，在人工智能的Algorithm（算法）、Big data（海量数据）、Compute（大规模计算资

源）领域基本完成布局。

AI最终要形成大规模生产力有ABCDE五大关键因素：Algorithm（算法）、Big data（海量数据）、Compute（大规模计算资源）、Domain（专业领域应用）、Ecosystem（生态链）。

如果细究，A、B、C前三者为基础，是科技平台巨头布局的基本工作，D、E则更加个性化，需要各大平台巨头结合其基因禀赋从不同角度切入。

具体到2019年，各大巨头在A、B、C方面的重点是进一步做大底盘，大部分精力和资源聚集在D、E两个维度。

例如谷歌，由于功能全面、可以满足不同规模企业的广泛需求，谷歌的TensorFlow是目前市场上使用最广泛的机器学习框架。

在技术开发初始阶段，谷歌通过研究论文和计算资源等形式，为技术开发者提供更为丰富的算法选择和配套资源，此间，谷歌的基础研究能力飞速进化。2017年，谷歌发布了TensorFlow Research Cloud，为研究机构提供免费计算资源。

2017-2018年，到了技术部署阶段，谷歌通过自研的Cloud TPU,为开发者提供了更为高效的测试和部署方式。2018年，随着人工智能技术部署方式越来越向边缘端演进，谷歌又相应发布了Edge TPU。

到了2019年，谷歌TensorFlow生态在前期基础上，进行越来越有利于生态开发者的快速部署。当年10月，谷歌发布了TensorFlow 2.0,再一次提高易用性，对开发者更加友好。

因此，在《报告》中，被认为是拥有整套成系统的自主AI技术，且这些技术全球领先的公司中，谷歌以高达19.4%的百分比位居榜首。接下来是苹果、微软、百度和亚马逊。

位居第四的百度是全球前五中唯一的中国公司。中美两国是人工智

能的全球两极，两国的人工智能龙头企业在人工智能的能力部署上均位于全球前列，但具体到基础技术能力有所不同。最大的不同是，中国公司在基础技术的研究开发能力上，整体不如美国。

也正因此，2019年，百度在加强生态、应用场景的同时，持续在算法、算力等基础技术能力上进行突破。这也是中国所有布局人工智能的科技平台巨头正在经历的状态。

2019年，百度大脑的算法、算力取得突破，成为“软硬一体 AI 大生产平台”，实现 AI 技术的标准化、自动化、模块化，成为智能经济的基础设施，语音、视觉、自然语言处理、深度学习等细分领域的技术达到了全球领先水平。

例如，2019年12月，百度ERNIE（可持续学习的知识增强语义理解框架）在自然语言处理领域权威数据集GLUE（General Language Understanding Evaluation）中以9个任务平均得分首次突破90大关刷新该榜单历史，击败微软MT-DNN-SMART, 谷歌T5、ALBERT等一众国际顶级预训练模型。

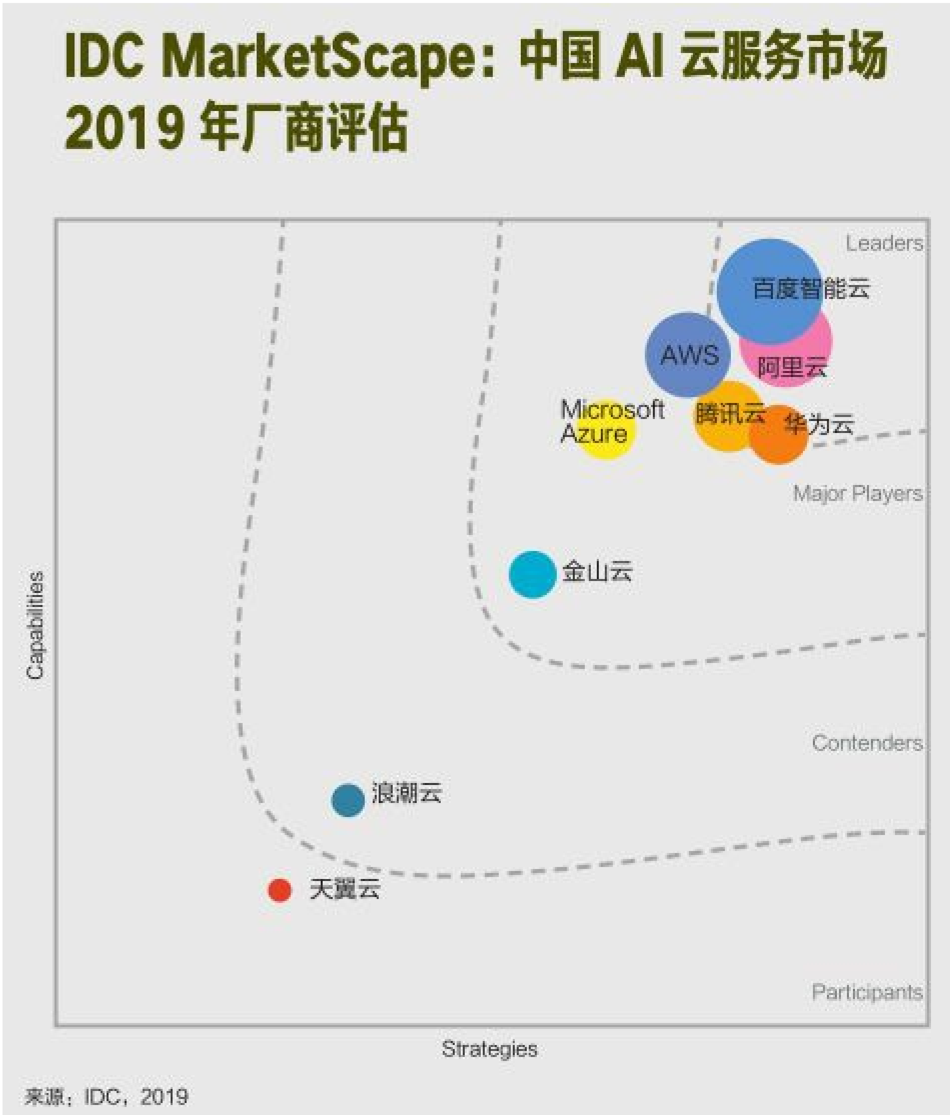
GLUE是自然语言处理领域最权威的排行榜之一，排名定期更新，虽然百度的成绩很有可能被超越，但百度的AI技术实力在全球竞争中不可小觑。

百度正在研究ERNIE模型为用户提供更适用的搜索结果，删除新闻源中的重复报道，提高人工智能助理小度准确响应请求的能力。

深度学习框架扮演着AI产业操作系统的角色，是AI产业生态的核心平台和基础。2019年，百度宣布旗下“飞桨”深度学习开源开放平台发布和升级数十项技术功能。

其间，百度首席技术官王海峰在接受媒体采访时表示，功能发布和技术升级后，飞桨平台的深度学习模型开发能力、训练能力、预测和部

署能力进一步提升，可比肩TensorFlow、PyTorch等国际主流框架，在多项技术上有优于后者的表现。



百度的官方数据显示，飞桨当前拥有超过6.5万企业用户，在定制化训练平台上发布了16.9万个模型，且模型数量呈现显著增长趋势，在工业、农业、服务业等各行各业中广泛应用。同时，飞桨已经累计服务150万开发者，这一数字约占中国软件从业平均人数的1/4。

当然，与TensorFlow等相比，飞桨在生态构建上仍然有较长的道路

要走。

落地AI技术能力

各大平台公司已经摸索出了不少AI商业化场景化落地方向，但多有不同

人工智能技术从理论提出到实验室、到技术突破、再到商业化，一路走到今天，可谓历尽沧桑。

今天，全行业的主线和短期目标，都是为了把现有的、相对成熟的AI模型能力封装成为可商业化的组件，代入到现有的行业应用和业务流程中，创造大规模应用的条件。

各大公司已经摸索出了不少可行的方向，打算在今后1-2年内开始产业化推广。

全球最大的电商平台亚马逊在缔造了全球最大的公有云AWS之后，人工智能的全面布局对这家平台巨头的两大业务都产生了不可逆转的积极影响。

作为一家电商平台，亚马逊很早就开始将AI技术用于产品推荐上，但这只是AI的初级应用场景。随着机器学习技术的不断进步，亚马逊开始将AI技术深入到公司运转的每个环节中，除了机器人、数据中心、云这些高高在上的东西，亚马逊还直接落地到了C端环节中，包括智慧零售的全链条解决方案Amazon Go，并且，打破了软件公司与硬件公司之间的墙壁，基于云端和AI语音识别技术，推出了消费电子产品智能音箱Echo。

一个小小的音箱背后，是亚马逊强大的云平台能力以及AI技术，智能音箱需要实现远场语音识别，相比智能手机上的语音识别技术难度要

高得多。今天远场语音识别技术已经非常普及，这是Echo带领的风潮，谷歌、苹果以及中国科技公司们，直到2016年才跟上智能音箱的节奏。

智能音箱是离C端最近的AI技术。在B端，亚马逊的AI实力也不容小觑。目前亚马逊的AI产品线包括：Amazon Lex、Amazon Polly 以及Amazon Rekognition，分别定位于可编写自然人机交互、语音转换服务以及图像识别。

2019年12月，亚马逊又推出5项新AI服务，包括机器学习驱动的企业搜索、代码审核与分析、欺诈检测、医疗转录和AI预测的人工审核。同时，还发布了首款AI芯片Inferentia。

亚马逊是最早看到云服务对商业世界的巨大作用的公司，2006年，AWS推出云服务功能，目前，AWS在全球的用户数量超过1亿，2019年，手握10亿活跃用户的苹果公司，也成为AWS的客户。

第三方市场研究机构FactSet的数据表明，AWS已经成为世界第三大企业软件公司，2019年的销售额估计可达350亿美元，仅次于微软和甲骨文。分析师预计，AWS的收入将在2020年超过甲骨文。

与此同时，在《报告》中，AI商业化最为成功公司中位列第四的百度也在积蓄力量。

过去十年，百度克服了人才稀少、投入巨大、难关重重的人工智能研究障碍，在中国的公司中最早开始人工智能研究和布局，这要归功于百度创始人李彦宏为核心的领导团队对于未来技术的敏锐嗅觉。百度以搜索起家，但在地图、输入法等移动互联网应用；在B端金融、政企等市场均有布局，AI的技术积淀和商业化强化了百度在新时代的生存和发展基石。

在面向C端的移动互联网，百度的打法是APP +“搜索+信息流”双引擎+“百家号+小程序”双生态的完整体系。其中每一个环节，AI 技术都

大幅度增强了产品体验，让用户在应用百度移动产品时获得高效、准确、智能化的体验。

百度在C端的另一个拳头产品是电子地图。电子地图恰恰又是AI技术的绝佳落地场景。百度地图首创了智能语音、智能定位、精准规划、ETA（通行时间智能预估）等创新业务；在技术创新方面，深度融合AI 技术让数据采集自动化程度提高到80%，另外也引入了VPAS技术实现“圆明园大水法遗址再现”等，真实复刻现实世界。

由于时代风向的转变，曾经被视为科技巨头不会染指的To B市场目前已成为兵家必争之地。百度进入这个市场的武器，也是AI。

一位AI领域的资深技术人士评价，如果从技术产业化的角度评价，目前中国几大巨头的AI云应用竞争同质化的趋势越来越明显。各家的能力也没有明显差距，细看的话，百度依靠多年的技术积累优势可以提供相对丰富的服务，比如，在图片识别领域，百度的场景划分最为细致。

第三方调研机构 IDC在2019年12月发布了《IDC MarketScape：2019中国AI云服务市场厂商评估》，报告显示，百度的AI能力位于领导者象限第一位，超越了阿里、腾讯和华为。

公有云较好地解决了AI部署和运行成本高昂的问题，AI应用迁移、重构到云平台，或直接使用云上的AI服务是大势所趋。也因此，AI成为比拼公有云厂商服务能力的重要指标。

由于百度入局AI最早，也是国内唯一拥有完全自主机器学习框架的云服务商，因此在AI云服务领域，百度能够提供各类自定义组件，满足不同用户进行数据预处理、特征工程和算法建模的需求，在长期的应用落地实践中也积累并保持了先发优势。

不过，AI云服务的竞争目前在中国刚刚开始，当前多数案例还是以边实践边优化为主，产品和服务的商业化和标准化程度有待提升。

在做出AI进入工业化阶段的预判后，百度制定了这样的产业智能化行动路线：核心是实现 AI 技术自身的工业化，希望做到工业规模的生产、提供工业化级别的成本、做到工业化规模的切换，进而加速各产业的智能化升级。

什么是 AI 工业化大生产？可以理解为，能够在有限时间内完成批量化的生产，比如，几天之内完成几十万张的图片标注，又比如在帮 A 企业做了针对手机外壳的智能质检后，如何快速实现帮 B 企业做手机插头的智能质检。

当然，要实现上述目标并不容易，无论是在数据层面、算法层面还是算力层面，都要做很多改进，百度已经着手建立数据体系，完善技术体系。

“全球 AI 5 强公司”榜单

Google	谷歌	谷歌并不是唯一最早布局AI的科技巨头，但时至今日，无论是AI的基础科研还是AI应用，谷歌已经甩开其他科技巨头一大截。谷歌的AI战略是全产业链布局，底层硬件+操作系统+核心算法+上层应用，一切都要自己做。行业内外对于谷歌的直观认知是：AI技术的高地和基础要看谷歌，开发者生态也数谷歌做得最好。谷歌能够在AI领域走得最早，目前走得最快，道路最宽，取决于两个因素：一是谷歌有全世界最多最优秀的不同分工的AI人才；二是谷歌的目标不仅只是用AI改造自身产品，而是创造出让全世界数十亿人群使用的产品。
	苹果	和谷歌相比，苹果是一家相对封闭的公司。苹果提倡的企业文化是“just work”，如果不是专业技术人士，外界很难清晰看到苹果AI技术的布局进展，这主要归因为苹果只习惯发布即将上线的产品功能。公众最多只能通过公开的博客和学术论文了解到苹果在AI领域研究的大方向，而关于这些研究的应用以及进度，通常是模糊的。在AI应用落地方面，苹果的主要打法还是融入苹果自身的硬件和软件产品中。不过，这样的风格和打法，加上苹果系列产品在全球范围内销售的广度和用户使用的深度，反而令普通人对苹果的AI能力最为认可。
Microsoft	微软	从云，到系统平台，再到技术服务，微软已经构建一个完整的全栈式的AI布局，而这个布局不仅仅是硬件和算法那么简单，它更像是一个AI基础设施及生态系统。与有些公司将AI另作单独部门不同，基于云、大数据和AI不可分割的关系，微软的整个AI战略均立在云的基础上。和苹果AI战略侧重C端、亚马逊侧重B端中小企业不同，微软侧重服务的是B端大型企业的需求，结合AI能力推出包括“混合云”和“智能云”完整的解决方案，包括公有云Azure、混合云Azure Stack、物联网Azure IoT Edge和Azure Sphere。微软基于构建的超10万家生态合作伙伴，让它的整个AI棋局带着浓浓的To B色彩。
Bai百度	百度	百度是全球领先的人工智能平台型公司，是中国AI领域投入最早、技术最强、布局最完整的企业。百度大脑是中国唯一的软硬一体AI大生产平台，在语音、视觉、知识图谱、自然语言处理等核心技术层面保持世界领先水平。百度正在积极推动AI应用落地，广泛落地应用于金融、客服、城市、医疗、互联网、工业等领域，成为中国产业智能化的引领者。百度还打造了中国最大的对话式人工智能操作系统小度助手，小度系列智能音箱出货量位居全球第二、国内第一；并拥有代表中国最强自动驾驶实力的Apollo，在车联网、智能交通等领域拥有完备的解决方案。目前，百度AI在专利数、飞桨深度学习开源平台、AI日调用量、开发者生态规模、AI Cloud等各方面都位列中国第一。
amazon	亚马逊	亚马逊发展AI的基因条件非常好。这家公司拥有云计算市场40%的份额，云计算天然是AI在To B市场发展的沃土。在To C市场，亚马逊有全球最大的电商平台，巨量用户有较为密切且频繁的互动需求。亚马逊在云计算方面的AI应用主要面向企业，但缺用户，但有一款C端AI应用却大放异彩，那就是搭载了Alexa的Echo，Echo引领了全球智能音箱的风潮，可以用来识别语音甚至图像智能识别，被普遍认为是未来人与AI系统进行交互的入口。

*本次调研中综合投票产生的“全球 AI 五强公司”。调研投票维度涉及：拥有整套成系统的自主 AI 技术且全球领先（自然语言处理技术、机器视觉技术、智能语言技术、增强现实技术等）；在全球范围内高认可度的产品及服务，商业化成功；商业化程度、对行业发展有显著推动性。

不仅是亚马逊和百度，包括谷歌、微软、苹果，以及阿里、腾讯等平台巨头在AI商业化的道路上都有一些共性。

一是通过开放平台来控制入口。利用自身技术和资源优势建设基础平台，和中小型企业达到共赢的效果，后者为前者的生态繁荣添砖加

瓦，前者为后者节省基础技术上的投入，专注做应用。

二是公司基因决定AI发展方向。谷歌具备技术优势，主打通用化适配全行业；亚马逊围绕电商+云紧紧围绕产品化思维；Facebook成长于开放的新一代互联网环境中，AI路径是开放、开源，一直坚持对外开源研究代码、数据集和工具；苹果自身的商业模式是“软+硬”的相对封闭体系，AI路径既围绕产品化，也相对封闭。

如何延续黄金时代

人工智能的前景无人质疑，人们更关心的是自己能不能搭上这列驶向未来的快车

《报告》调研结果显示，受访对象普遍认为AI行业发展前五个重要因素主要来自行业成熟程度和客户的接受度。当上下游有完善的生态支持和5G商用，将能够使得人机交互体验的升级和产品生产成本降低，进而增加消费者的接受度。

一位接受《哈佛商业评论》中文版采访的中国某大型平台公司技术高层表示，2019年，所有公司对于AI的关注点都在求精和场景化，大家都有不少新的落地场景，但没有明显的核心技术突破，“说的都是更快更强更好用的话，但核心技术和前两年基本一致。”

这是技术发展和产业迭代周期的正常现象，技术进步带来产业繁荣，产业繁荣反哺技术进步，尤其在高科技行业。

2020年，人工智能技术的研究将更进一步。有研究机构认为，人工智能将从感知智能的1.0时代向认知智能的2.0时代演进，如何保持大数据智能优势的同时，赋予机器常识和因果逻辑推理能力，实现认知智能。

另外，计算存储一体化的趋势有望突破AI算力瓶颈，使用AI技术保护数据隐私正在成为新的技术热点。

IBM的预判是，人工智能的理解能力提高，又将扩大应用范围。2020年,更多人工智能系统会开始依赖集学习能力和逻辑性于一身的“神经符号 (neuro-symbolic)”技术。

神经符号技术是突破自然语言处理(NLP)技术的关键,它能够结合常识性推理和各领域的专业知识来帮助计算机更好地理解人类语言和对话。此类技术突破将帮助公司去部署那些对话能力更强的自动化客户关怀工具和技术支持工具,同时还大大减少了训练人工智能所需的数据量。

5G也是促成人工智能技术往前一步，商业化更深一步的积极变量。

5G本质是更强的数据传输能力，IoT设备也会采集更多数据，借助于5G传输到边缘侧和云端供AI学习，AI将拥有更多原材料即“数据”。

2020年5G全面商用，将会进一步加速AI的发展。5G具有低延时、高带宽和大容量三大特性，给智能家居、自动驾驶、可穿戴、VR/AR等AI强相关的应用创造了网络条件，将给AI创造更多落地场景。

边缘计算、云端协同和分布式计算会具备更好的网络基础，给AI创造完善的底层计算基础。

人工智能技术自身的迭代，和5G的加持，将进一步助推人工智能商业落地进程。

《报告》调研结果认为，医疗、手机和互联网，以及家庭家居被视为下一阶段最具潜力的应用场景前三名。

医疗行业、互联网和家居三个行业天然具备数据属性，是公认的人工智能首批落地的最佳行业之一。金融证券、工业、消费和政府行业，

也是目前巨头开发较多，落地前景可期的领域。这些行业的共同特点有三：数据基础良好；需求旺盛，技术可复制能力强；较为容易找到可落地的丰富场景。

以医疗行业为例，近些年来，传统的医疗巨头和科技巨头都在积极加码布局该领域：强生、西门子等布局包括机器人、影像、辅助诊断在内的多个医疗AI领域，科技巨头中IBM、谷歌以及国内的百度、腾讯等公司在医疗AI领域也均有新成果。伴随巨头的进入，行业整合进一步加剧。

市场调研机构Global Market Insights数据显示，药物发现在智能医疗方面将占据35％以上的最大市场份额，到2024年收入将超过400亿美元；医疗影像和诊断技术将成为2017年到2022年间智能医疗领域增速最快的行业，预计到2024年，行业将达到250亿美元，增速超40％。

人工智能进医疗行业，可以预见将是一个从外延逐步向核心延伸的漫长过程，医疗行业2018年，仅中国已有上千家三甲医院引入AI产品，但同质化、赢利模式不清晰的行业痛点依旧存在。留给平台巨头的一个巨大商业机会就是，如何能够找到一条和本国医疗行业共生共赢的合适路径。

不过，选择哪些行业，重点落地哪些行业，不同的巨头有不同的考量，通常，决定他们战略选择的重要因素，是自身优势适合哪些行业。

当今世界，技术正在经历一个由“硬”变“软”的过程。当人工智能的软实力和传统行业叠加，也就会带来所谓的智能革命，可以预见的是，2020年开始，它将切实融入我们的生产、生活，看得见，摸得着。

Spotlight 聚光灯

女性、权利及影响力

WOMEN, POWER, AND INFLUENCE

两性平权加速方案。

蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

两性平等，伸手可及

GENDER EQUALITY IS WITHIN OUR REACH

如今我们面前摆着前所未有的机会，该如何把握？

梅琳达·盖茨（Melinda Gates）| 文

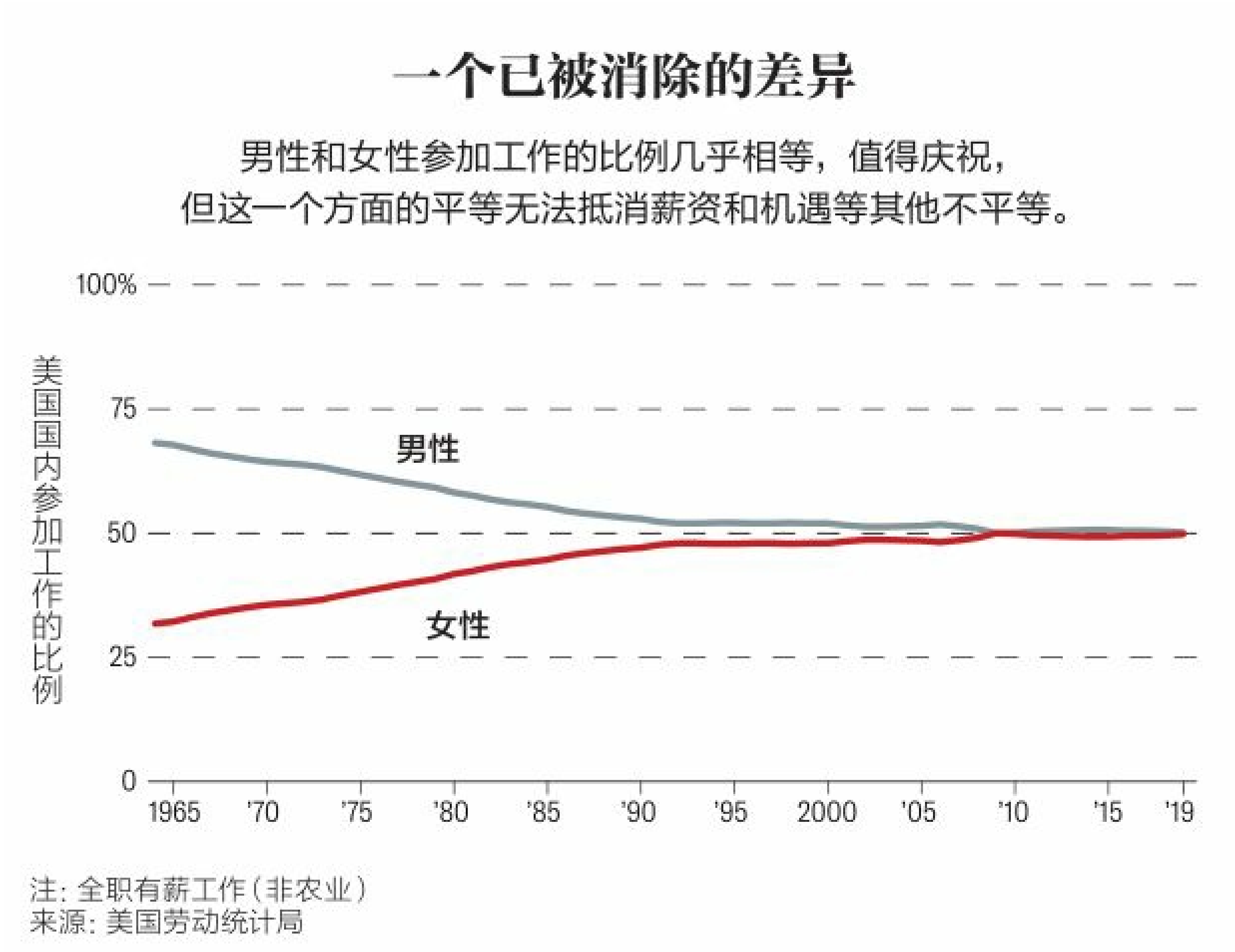
2010年**1**月，铆钉女工罗茜（**Rosie the Riveter**）出现在西雅图附近的我家邮箱里，在《经济学人》封面上展示她标志性的健美肌肉。这期《经济学人》封面故事，以胜利的语调宣称，**“**这段时间世界上没有什么值得庆祝的大好事，那我们来讲一件：再过几个月，女性将不只是半边天，而是会超过男性，成为美国劳动力的中流砥柱。**”**为纪念这一时刻，《经济学人》把罗茜著名的口号**“**我们能做到！**”**改成了**“**我们做到了！**”**。

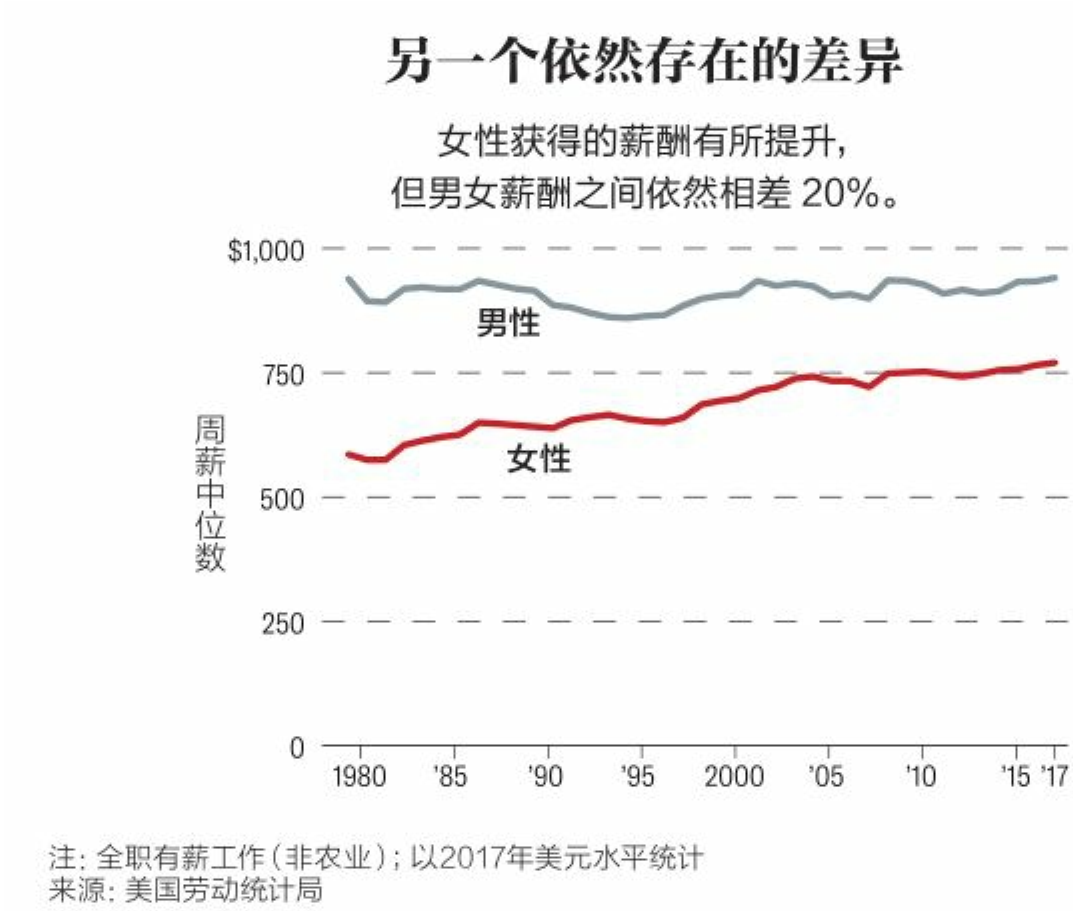
我十分欣赏罗茜的激情，但她的胜利宣言似乎为时过早。虽然2010年美国职业女性数量的确超过了50%（目前在非农业劳动力中占49.8%），但原先的不平等又发展出了新的形式。男性和女性的薪资水平依然不同，升职机会并不均等，在决策方面的话语权也不平等。

美国生活的方方面面，大抵都是由男性负责制定政策、分配资源、领导公司、建立市场，并决定哪些人可以发声。相较之下，美国的进步与收获并未涵盖全体女性。在这个国家一直被边缘化的女性，包括有色人种女性、贫穷女性、女同性恋与跨性别女性，依然常常被困于低收入工作，与管理职位无缘，且容易遭受性骚扰和性别暴力。

世界经济论坛性别差异指数，根据劳动女性和从政女性的比例以及女性健康及受教育情况，衡量两性平等程度。据世界经济论坛预测，以

目前的发展速度，美国还需要208年才能够实现两性平等（据预测，加拿大弥合两性差异需要51年，英国是74年）。虽然进展速度令人沮丧（也许正是因为进展速度不理想），美国乃至全世界已经有一些基础的东西开始转变。女性讲出自己的经历，大步向前迈进，走出家门，参与公共事业竞选，当选的人数创下历史新高。媒体放大她们的声音，向依旧拒绝女性进入的企业尖锐发难。企业领导者承担着新的压力，必须证明自己公司关注性别平等问题，并承诺致力于推进性别平等。全球企业领导现在须能回答，在他们推动的重要事项里，女性问题处在何种位置。





当前性别平等问题获得了前所未有的热度和关注，可以趁此机会实现超乎寻常的进展，因此应当趁机设立大胆的目标。此时眼界若不够高，等同于克扣女性应得的权益。只追求职场上的平等是不够的。仅尝试解决性骚扰和细微的收入差距等棘手的具体问题，意识不到这些都属于更广泛的整体问题的一部分，也是不够的。要想充分把握眼下的机会，我们必须设定整体目标。

我认为，我们的目标应当是提升女性的权力以及女性在社会中的影响力。依我之见，权力和影响力即是把握决策、控制资源、构建未来展望的能力。这正是女性在家庭、职场和所在社区发挥的能力。我意识到，长久以来我们并不会把“权力和影响力”这样的字眼与女性联系在一起，而女性也不会把这些词语用在自己身上。我还意识到，自己因为家

庭富裕，获得了极少有人能够获得的特定权力和影响力。这两个词不够精确，但我仍然在用，因为这是我所知道的最能形容美国男性（特别是白人男性）长期拥有、女性一直没有的东西的词语。

提升女性掌握的权力和影响力，需要达成许多条件——最重要的或许是战略资本和利益相关者的合作。推进性别平等的工作，在美国长期缺乏资金。举例来说，Candid提供的基金会在线名录数据表明，私人捐助者针对高等教育、艺术和女性问题的捐款比例是9.27∶4.85∶1。如果我们想看到改变，就需要有更多的慈善家、风投、企业和政策制定者投资干预性别平等问题。这些人还要协同合作：不仅相互合作，还要配合其他已经在行动的人——从多年致力于性别平等问题的组织成员，到2017年以来参与女性平权活动的来自600多个城市超过400万名女性。

我在2015年建立的投资及孵化公司Pivotal Ventures，致力于推动美国有关女性及家庭方面的社会进步。我们的研究表明，新的投资和精力应当转移到三项高杠杆措施上：消除阻碍女性职业发展的最普遍障碍，推动女性在对社会影响力极大的行业内获得晋升，向有能力改变现状的企业施加外部压力。围绕这三点制定策略并加以应用，我们就可以加快平权进展，在2030年获得可观的成果。

怎样才算是成功？未来女性能够在新闻、娱乐和公共对话中占据更大比例，更多地进入高利润、高发展行业并获得晋升，在公共、私人和社会领域的企业中身居要职，与男性更加平等地分担照料家庭等责任——这就是成功。基础阶段的成功，则是有越来越多的美国人希望女性能在社会中行使更大的权力、发挥更大的影响力。

作者
梅琳达·盖茨

梅琳达·盖茨拥有三项事业：技术人员、全职妈妈、慈善家——最后这一项完全是计划之外的事。

梅琳达在得克萨斯州达拉斯市的一个中产家庭长大，父母节衣缩食，供四个孩子都上了大学。梅琳达在读高中的最后一年去参观了杜克大学，被这所大学的计算机科学系吸引，决定要考进这里。5年后，她拿到了计算机科学学士学位和杜克大学富科商学院的MBA学位。

毕业后，梅琳达就职于一家当时规模不大的软件公司——微软，在那里工作了近十年，开发多媒体产品，之后家庭成员逐渐增加，便离职专心料理家庭。（你大概已经知道了，梅琳达在微软遇到了自己将来的伴侣。她与比尔·盖茨于1994年1月1日结婚。）

梅琳达一直很清楚，自己希望像父亲雷一样在科技领域工作，还希望像母亲伊莱恩一样陪伴孩子长大。但梅琳达不会想到自己将

来会成为世界最大的慈善机构的联合主席，也不会想到自己会在全球呼吁关注女性权益。

慈善家的事业始于1993年，当时比尔和梅琳达前往东非游览，庆祝订婚。那是他们第一次亲眼看见极度贫困的景象，一切由此开始。两人各自出身的家庭都非常关注服务及社会正义。这次旅行结束时，夫妻两人决定捐出通过微软获得的大部分财富。7年后，两人建立了比尔与梅琳达基金会，关注全球健康和美国的公共教育问题。

代表基金会前往全世界最贫困的地区考察时，梅琳达开始钻研女性权力和社会财富与健康之间的关系。她的全球畅销书《提升之时》（The Moment of Lift）里提到，投资是平权运动中“我们漏掉的重点”。在梅琳达的指示下，基金会转而以妇女和女童为其发展战略核心。

2015年，梅琳达创立了Pivotal Ventures公司，致力于投资及孵化初创公司，推动美国社会在女性及家庭方面的进步，运用慈善和投资两方面资本为变革性的创新思路、人才和组织提供资金。本文介绍了她下一步的主要计划：在今后十年里加快提升女性权力和影响力。

梅琳达有三个孩子：珍、罗里、菲比。她住在华盛顿州的西雅图，她总是花更多的时间待在户外。

策略一：消除障碍

我们的分析显示，许多人认为职业发展方面的两性不平等只是反映

了女性自己的选择，无法证明体系本身不平等。然而历史经验说明，女性的选择往往受限于她们拥有的选项。比如我的母亲，就像她那一代的大多数女性一样，没有上过大学，没有文凭；而我则像我这一代的许多女性一样上了大学。几乎可以肯定，这跟我的个人能力、志向或者个人选择关系不大，更多的是教育法修正案第九条的影响。

于1972年通过立法的教育法修正案第九条，禁止接受联邦资助的教育机构（几乎就是所有教育机构）性别歧视，是民权法案的里程碑。这项法案对于女性在美国社会中地位的影响极其巨大。50年来，获得大专以上文凭的女性比例增加了三倍以上。该法案不仅让更多女性获得了文凭，还让女性在更赚钱的行业获得了一席之地。教育法修正案第九条出现之前，法律、医药、工程等专业领域的研究生项目常常利用招生配额限制女性学生数量，因此很少有女性能够成为律师、医生和工程师。这当然不是因为女性自己不选择这些专业领域，而是因为带有歧视性的政策和做法让她们无法选择。

如今的教育机构被禁止公开进行性别歧视，因此女性面前的障碍变得更隐蔽，在一定程度上也更难反抗了。为了揭示出其中最普遍也最有害的几项，亦即对女性职业发展负面影响最大的几项，我们的团队深入研究了基本资料、人口普查和学术文献。研究表明，有三大障碍造成了严重影响，使女性难以获得权力和影响力。以下介绍如何正面应对这些障碍。

质疑带有刻板印象的描述。从电视到教科书，关于权力和影响力的故事几乎全部以男性为中心，且多半是白人男性。电影电视中出现的女性形象，绝大多数不会被描写为专业人士，有工作的女性角色中秘书比例是男性角色的六倍。而且，我们被告知世界一直都是这个样子。历史教科书里讲述女性的文字不到3%，历史人物形象中有色人种女性只

有5%。

我们看到的这些内容，塑造了我们看待自己、他人和世界的方式。比如说，前不久的一项研究发现，六岁儿童已经倾向于认为，一个关于“非常非常聪明的人”的故事是在讲男性而非女性。假如你将“聪明”这个属性与男性联系起来，而你自己不是男性，那么你就会觉得某些职业道路不太适合自己。不过研究还发现，这种认知是可以打破的。让两组小女孩画“科学家”，一组在下笔之前看过展示理工科女性的电视节目片段，另一组则没有。在这种情况下，前者画出女性形象的比例比后者高出150%。在接触过以非刻板印象方式描述女性的电视广告的女性群体中，表示自己将来希望担任领导者的比例也更高。

公司也要意识到，以更新更好的方式呈现女性的故事才是明智之举。以娱乐行业为例，有一种评定电影对女性角色处理方式的测试叫做贝克德尔测试（Bechdel Test），看的是电影里是否有两位女性在屏幕上讨论男性以外的话题。这一点似乎会影响电影的盈利能力。一项研究发现，2014年至2017年的所有类型影片中，通过贝克德尔测试的电影平均盈利高于未能通过测试的影片。2012年之后盈利超过10亿美元的电影全部通过了贝克德尔测试。娱乐行业公司高管希望在产品中塑造强大的女性角色，不只是为了提升女性的可见度，也是为了更好的财务回报。

其他行业可以通过不同的方式处理这个问题。例如，出版教科书的公司可以致力于在下一版教科书里实现内容和图片多样化，慈善家和风险投资者可以出资支持那些积极聘请多元背景记者、报道女性切身相关问题的新闻机构，协助这些机构扩大规模。我们在屏幕上和书本里看到的东西不应该反映社会中原本存在的偏见，而是应该挑战偏见。

终结职场骚扰和歧视。性骚扰、歧视和暴力不是什么新鲜事了，由性侵受害者推动的#MeToo运动又一次突出了这类问题的范围之广，以

及对社会造成的巨大影响。多达85%的女性曾经遭遇过性骚扰，这个事实极大地损害了女性的权力和影响力。例如，女性在由男性主导的领域工作，就更容易遭遇性骚扰，这可能是驱使女性趋向薪资更低、由女性主导的领域的一个因素。表示自己遭遇性骚扰的女性中，80%的人在两年内离职，影响了对职业发展十分重要的连续性（多数CEO在公司供职15年后才获得CEO职位）。

公司承担着很大的压力，必须表明自己的确在严肃对待这个问题。然而究竟该如何减少职场性骚扰和歧视，许多领导者几乎找不到指导或实证。于是，他们用来表态的一个重要途径就是协助这方面的研究，比如委托测试各种职场干预措施，并广泛传播最佳应对方法。

当然，不是每一位女性都有幸供职于会积极采取措施、改善职场文化的地方。很多女性每天都在风险更高的地方上班：依靠小费作为收入来源的餐厅服务员，不能冒犯举止出格的顾客；按摩师发现自己不得不跟咄咄逼人的顾客单独相处；农场女工因为顾虑自己的移民身份，即使遭到虐待也不敢投诉。

正因如此，才需要公司、慈善家和社会活动家效仿TIME’SUP、女性安全及尊严协会（Collaborative for Women’s Safety and Dignity）等组织，替每一位劳动妇女主张平等权益。TIME’SUP与美国妇女法律中心（National Women’s Law Center）、美国国家女子足球队等大型组织合作，推广前所未见的政策和议程，主张让每一位女性（不管是C级高管还是工厂女工）都拥有更多权力、享有更多保护。女性安全及尊严协会关注的则是以性侵受害者、特别是有色人种女性受害者为中心构建方案，终结职场性暴力。协会早期构想包括建立基于实证的交流中心、促进信息有效流通，以及建立数据驱动的项目，在由受害者领导的活动中培养领导能力。

协助员工处理工作和育儿。美国儿童一般在下午三点钟离开学校，而父母至少要到五点才下班。这个现象和其他大大小小各种迹象说明，我们的社会依然没有摆脱一个过时且有违事实的假设：多数家庭都是由异性恋双亲组成，其中爸爸负责赚钱养家，妈妈负责操持家务。美国人现在的实际生活状况根本不符合这个假设（许多女性，特别是有色人种女性，长期以来无论是否自愿，都必须努力工作赚钱），将来也不可能符合。

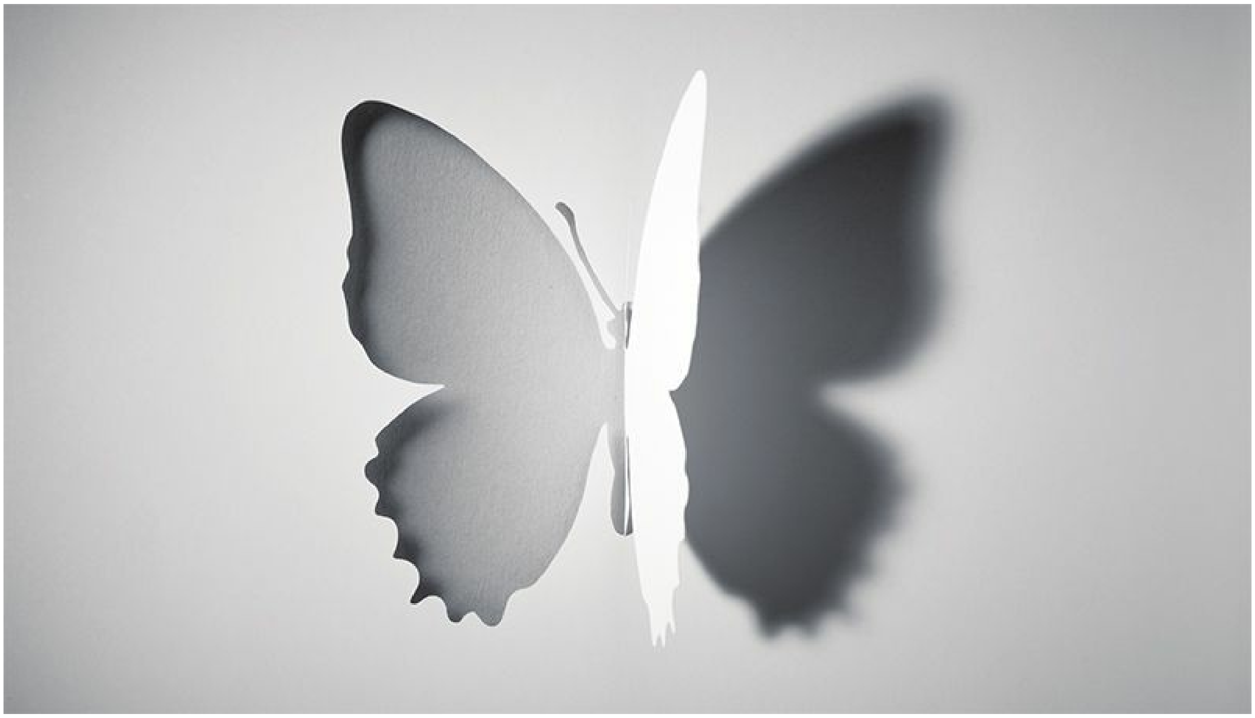
如今美国大部分女性都有全职工作，然而女性花在照料家庭上的时间依然接近男性的两倍。75%的母亲曾经由于育儿而错过工作机会、换工作或离职，母亲为照顾孩子或其他家庭成员而离职的比例是父亲的三倍，60%以上的未就业女性称自己不工作是由于家庭责任。1946年至1964年出生的婴儿潮一代女性中，1/3在照料家中一位老人，其中11%离职提供全职照护。

尽管现状如此，美国却是全世界唯一一个没有联邦支持的家庭医疗带薪假政策的发达国家。带薪假不仅能提升女性和儿童的健康状况、增强家庭经济保障、鼓励男性主动承担家庭责任，还有助于让女性坚持参加工作。一项研究发现，美国提供延长带薪假的公司中初为人母的员工流失率下降了50%之多。

有几个州通过了新的带薪休假法案（最近是华盛顿州、马萨诸塞州、康涅狄格州、俄勒冈州和华盛顿哥伦比亚特区），说明这些地区推进两性平权的势头正在增长。但即使在没有这种法律的州，也有很多公司率先制定有利于家庭的政策，提供了越来越多的实证，证明帮助女性应对工作和家庭可以让员工和雇主双方都获益。

引入新政策是第一步，也是重要的一步。但公司也必须修改职场规范，让员工感到的确能够利用新的福利。假如国家通过带薪休假法案，

那么公司依然要负起责任，将这种制度融入企业文化，并告知员工可以且应该毫无顾虑地利用带薪假。



策略二：推动女性快速晋升

《纽约时报》曾发表过一篇文章，开头就描述了令人沮丧的现状："在美国的权力世界里，叫约翰的男性人数，跟女性总人数一样多。"与此相关的另一个让人印象深刻的现象是，2018年《财富》500强CEO榜单上名叫詹姆斯的男性数量比女性总数还多。虽然2019年上榜的女性CEO数量略有提升，但其中只有一位有色人种女性——不是1%，是只有一个。

当然，美国被名叫约翰和詹姆斯的男性支配也不是一天两天的事了——长期以来，一直如此。《独立宣言》的56个签署者里面有8位约翰或詹姆斯，宪法的39位签署人有7个人名叫约翰或詹姆斯。我们身处的

这个体系本身就完全是由男性为男性建立的。我们不能坐等这个国家里权力和影响力最大的那些行业自动超越几个世纪的历史，必须自行努力推动女性进入关键领域并获得晋升。

为了确定哪些领域应当受到重视，我的团队根据六大因素对各个行业进行比较。我们采用了行业规模、增长速度、平均薪资、领导层性别差异等四个定量指标，以及两个定性指标：可见性（该行业及其领导者对社会各界的公共话语和公共叙事具有怎样的影响力）和影响范围（该行业的公司或领导者对该经济体内其他行业的运作及行为方式有怎样的实质影响）。经过分析，我们确定了六个应当重视的领域：公共事业、科技、学术、媒体、投资和创业。

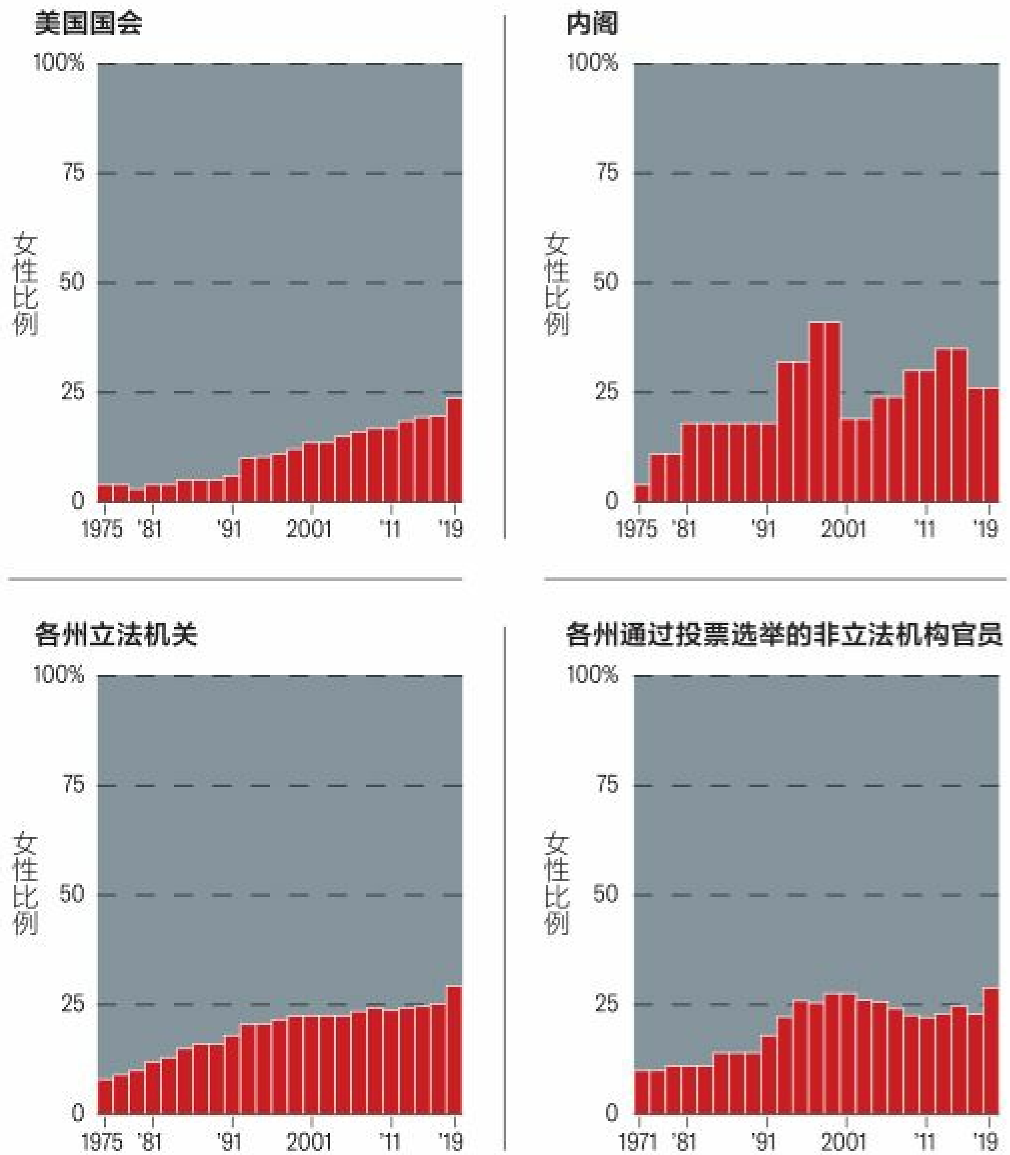
为什么要重点从这几个领域着手，而不是全面推动女性在各个行业晋升？我们认为，集中攻克美国最具权力和影响力的领域，将会在社会各界引起连锁反应，最终推动在其他行业工作（或没有工作）的女性权益进展。倘若将精力和资金分散到所有行业，我们只会看到现在普遍的渐进式发展。要想快速推动女性在这些重点领域晋升，有两个重要方法。

开创进入重点行业的新途径。在并不太遥远的过去，一些公司和行业内性别差异悬殊，且无意弥合，只会放弃性别平等方面的努力，一味责怪“渠道”——没有雇用更多女性，是因为没有多少合格的女性求职者。现在我们了解到，通往男性主导行业的渠道只会培养出合格的男性求职者，因为不管有意还是无意，这类渠道原本就是为男性设计的。举例来说，进入科技行业的传统渠道最适合的是很早就发现自己对计算机科学感兴趣的人。这对男孩有好处，男孩可能因为小时候喜欢电子游戏，进而对计算机感兴趣；而女孩往往要到年纪稍长之后才会发现自己在这方面的热情。结果，获得计算机科学学位的人只有19%是女性，其

中大部分是白人和亚洲女性。

人口的一半，代表权的1/4

目前参选和当选的女性参政者数量是有史以来最多的，
但距离平等依然很远。



来源：罗格斯大学美国妇女与政治中心（CAWP），2019年

要想改变关键行业的面貌，应当思考的是如何替换掉有利于男性的

传统渠道、建立新的准入体系。不要预设每个人都能够自然而然地站在同一起跑线上。我们应该为出身背景不同的人们创造机会，帮助更多人以不同的方式、在人生的不同阶段进入这些领域。

我们还必须理解，如果在制定干预措施、创造新的入口时不考虑性别和种族，就很容易忽视旧有的不平等，让一直享有特权的人继续享有特权。我们应当优先考虑被现有体系边缘化的人群，为他们设计新的准入系统。比如前文提到的，获得计算机科学学位的女性大部分是白人和亚洲女性。黑人、拉美裔和美洲原住民女性约占全部人口的16%，但其中只有4%获得计算机方面的学位。为了开通适合这部分女性的计算机行业入口，我与十多家行业领先的科技公司合作，建立了“重新引导”支持技术联盟（Reboot Representation Tech Coalition），目标是在2025年让获得计算机相关学位的黑人、拉美裔和美洲原住民女性数量翻倍。这个联盟的早期投资里有一个项目叫做“纽约女性科技工作与创业”（Women in Technology and Entrepreneurship in New York，简称WiTNY），让地方科技公司提供学生实习和寒假实习机会，鼓励年轻女性在该领域发展。WiTNY要求这些实习项目必须支付薪酬，确保不同社会经济背景的学生都能够参与。

美国政界也需要为女性开辟新的入口。以目前的发展速度，女性在国会获得平等地位至少还要等60年。参议院和众议院席位中只有24%由女性占据，26个州从来没有有色人种女性进入国会，20个州从未选出过女性州长。

不过看看数据你就会发现，问题并不在于女性无法在选举中胜出，而是参加选举的女性数量本身较少。即使2018年中期选举中进入国会的女性数量创下历史纪录，参选者中也仍然有77%是男性。个人和组织在每一轮选举中花费数百万美元推选女性，但大部分资金只是帮助某一位

女性赢得了某一场选举，只有一小部分用于投资基础设施、鼓励更多女性前去参选。要想改变政府的面貌，我们必须建立并提升She Should Run、Women's Public Leadership Network和New American Leaders等组织的能力。这类组织采用非传统方式，招募各行各业、各种背景的女性——自由派、稳健派、保守派、有色人种女性、移民——进入政府部门。例如，Women's Public Leadership Network正在尝试与英国商会、房地产经纪人协会和美国农场协会合作，希望找到已经在社区进行积极活动的女性，鼓励她们参加竞选。

这些组织采用的具体方法各不相同，但总体指导原则是一致的：倘若一味等待女性通过旧有渠道（对于女性而言门槛比男性更高的渠道）获得与男性同样的权力和影响力，那我们就要等很长时间了。

为女性的事业发展提供支持。要想让女性踏上职业道路，自然还要赋予她们在事业方面获得成功的能力。数据告诉我们，在以上提到的所有领域，女性接触人脉、导师、资助人和资本的机会都更少。这也就是说，推动事业发展所需的各方面支持，女性获得的都比男性少。

再回头看看科技领域。我个人在大学里学的是计算机科学，随后在微软工作了近十年。但要想为弥合这个领域的性别差异出一份力，你不必拥有计算机科学的学位。计算机领域的动向，与我们每个人息息相关。科技正在界定医药健康的最前沿，改变公民与政府之间的关系，赋予企业和员工重新想象未来工作图景的能力。科技对于传播知识、促进团结和推动创新而言至关重要。如果女性被这个领域拒之门外，就无法拥有与男性同样的塑造未来的权力和影响力。

然而，对于女性而言，不只是进入科技领域的难度更高，留在这个领域的难度也更高。根据美国女性与信息技术中心（National Center for Women & Information Technology）的数据，2017年计算机相关职位只

有26%的女性。部分原因如前所述，是由于进入科技领域的渠道对女性不友好。可是，成功进入的女性离开这个行业的比例也很高，是男性的两倍以上。致力于推进科技领域多样性的组织考波尔中心（Kapor Center）于2017年开展了一项名为“离开科技行业的人”（Tech Leavers）的研究，开创了“探讨科技行业自愿离职者离职原因的先河”。研究发现，职场文化对离职率有着很大的影响，对女性和在职场未被充分代表的少数群体，影响尤其明显。2000名参与者中近2/3的人表示，假如当初雇主能纠正企业文化，自己就不会离职。研究还发现，文化问题的代价十分高昂，每年带给该行业的损失超过160亿美元。

哈佛大学肯尼迪学院行为经济学家艾丽斯·博内特（Iris Bohnet），与科研人员、初创公司及在位企业（包括科技公司）合作，探索在招聘、人才管理、创业和职场文化等方面克服偏见的最佳方式。她与研究团队一同总结出了10条基于实证的建议，供希望消除职场偏见的公司参考。有一条建议号召公司利用目标和透明度缩小薪酬差距，另一条则建议公司在分配工作时多加留意，让所有员工都有同样的机会，在高管面前展现自己的才能，以及参与引人注目、有助于晋升的工作。

博内特的研究还表明，管理者在“批量决策”（即针对一个职位或一次晋升机会，同时考虑多个候选人，而不是单独评估每位员工）时做出的工作分配和晋升决定更加中肯。管理者对每位候选人进行单独评估时，受到性别偏见影响的可能性较高，而在对比多名候选人的时候则更倾向于评估过往业绩等因素。

2018年2月，博内特将有关“批量决策”的发现提交给诺贝尔奖评选委员会，随后该组织修改了征集提名的方法，要求提名者提出三位候选人（以往仅限一位）。2018年秋季，委员会宣布获奖名单，第一次有两位女性在同一年获得诺贝尔科学奖，这也许并非巧合。

我们不仅可以采取措施在现有体系中消除偏见，还可以建立更好的新体系，加速平权进展。科技行业的发展不再局限于硅谷，已经延伸到了亚特兰大、芝加哥、匹兹堡等城市——这些新兴的科技中心未必会原样复制硅谷旧有的不平等。倘若这些城市迅速采取行动，将接纳女性、赋予女性话语权作为发展中重点关注的问题，就能够发挥巨大的作用，推动科技领域的两性平权。前文提到的WiTNY，通过与科技公司、大学和创新生态系统结成合作伙伴，构建更包容的规则和实践，使得更多女性科技工作者获得更好的发展，已经为在全国各地社区复制其运营模式奠定了基础。

如果说科技是未来的基础，那么构建更加公正的科技领域，就是为更加公正的未来奠定基础。

策略三：放大外部压力

2008年，时任参议员的奥巴马在竞选中一再坚持反对婚姻平权。他在马鞍峰总统论坛（Saddleback Presidential Forum）上表示，“我认为婚姻是一名男性和一名女性的结合。”当时的民意调查显示，美国多数人赞同他的意见。然而到了2012年，形势就发生了变化。奥巴马总统告诉美国广播公司（ABC）的罗宾·罗伯茨（Robin Roberts），“我觉得同性情侣也应该有权结婚。”3年后，美国最高法院规定，婚姻是一项公民权利，所有情侣都应享有。民意调查显示，大多数美国人表示认同。舆论和公共政策在很短的时间里发生了大幅度的改变。

推动这方面转变的一大因素，是一个叫做民事婚姻协会（Civil Marriage Collaborative）的组织。该组织由几个慈善基金会于2004年建立，与26位属于LGBTQ群体的国家领导人合作，建立了以婚姻平权为

中心的协调战略。协会没有创造任何新的东西，也没有取代长期致力于解决这个问题的其他组织，只是提供了协调机制，让相关组织得以合作，并提供灵活的耐心资本，协助各组织将战略付诸实行。

10年时间里，协会在30个州花费1.5亿美元以上，在法庭、媒体、州政府和街头向各方施压。最后外部压力起到的效果让这些领导者自己都感到吃惊——他们2004年的目标是，到2020年在10个州实现彻底的婚姻平权，然而只用了5年时间就已经在40个州实现了目标。

这里需要我们学习的是协调合作的催化作用。我们迫切希望提升女性权力和影响力，实现这一点不能依靠其他人的道德感和自身利益意识，必须放大他们感受到的压力。股东、消费者和员工——这三个利益群体对相关机构有着巨大的影响力。只要调动起这三方的关注，就能将影响力转化为针对特定目标的压力。

股东。股东行动主义这个领域的大量潜力尚未充分发挥。举个例子，加拿大退休金投资计划委员会（Canada Pension Plan Investment Board）行使股东权力，表示其投资组合中的公司若没有女性董事，就会投票罢免在任董事。一年之内，受到质疑的45家公司有一半给出回应，任命了至少一位女性董事。股东行动主义的影响并不仅限于董事会结构。投资者投票可以促使公司实行彻底的有利于平权的变革，如提升薪资和晋升透明度等。

消费者。消费者可以通过日常采购决定，奖励致力于平权的公司，惩罚没有这样做的企业。2017年，优步被控试图利用出租车司机罢工牟利，加上#deleteuber（删除优步）运动的影响，在不到一年时间里损失了10%的市场份额。如果消费者根据企业是否支持女性平权来选择是否购买其产品，企业的行为一定会有所改变。

为了达到这个目的，现在一些组织公布了各公司的平权活动记录。

举例来说，手机应用Gender Fair，针对四个项目为企业打分：出任领导职位的女性比例，薪酬和福利方面的性别差异，广告中展现的女性形象，有关两性平权的企业慈善活动。消费者可以利用这些信息把握相应公司的情况，以此决定购买哪家公司的产品。

员工。员工可以联合起来，改变雇主行为。比如前不久谷歌员工罢工，起因是被曝性骚扰的谷歌高管拿到了丰厚的离职补偿金。50个城市约两万名员工参与了罢工，公司不得不重新考虑如何处理性骚扰事件。

这几种外部压力，都能够影响大型组织的行为。我们尚未看到相关各方利用压力协助推进女性平权需求。公司若面临负面媒体报道、股东不满、消费者抵制及员工罢工，一定会回应需求，设法提升女性权力及影响力，除此之外别无选择。

要实现这样的协同效应，最重要的一种工具就是数据。但目前数据并不充分，性别方面的数据尤其不够。我在做全球医疗卫生相关研究的时候知道该去哪里找数据：疾病控制中心（Centers for Disease Control）、健康指标与评估研究所（Institute for Health Metrics and Evaluation）、联合国世界卫生组织（World Health Organization）。但要找美国的性别相关数据，倡议者和活动者只能将非常有限且往往不齐全的数据集合拼凑起来，反复推敲，来弥补数据的不足。我认为，在这种情况下，慈善基金赞助者可以发挥很大的作用。想象一下，假如我们能有一个专门收集性别相关数据的世卫组织：一个中心机构，集中对所有类型的准确、全面的性别相关数据进行收集和分析。这样就能让更多的人清楚地看到不平等，而且让大家获得采取行动所需要的信息。

慈善和私人资本可以协助创造条件，让各行业的人团结起来，要求企业做出改变。只要众人提出要求的声音足够响亮、清晰，施加的压力足够大，看似坚不可摧的古老墙壁也会开始崩毁。

我们能做到，对不对？

我们等待着推倒那古老的墙壁，已经等了很久。美国民主政权建立之初，阿比盖尔·亚当斯（Abigail Adams）强烈要求宪法起草者“不要忘了女士”，警告说女性“不会遵守任何自己无法发出声音、没有被代表的法律”。南北战争前的十年里，索杰纳·特鲁斯（Sojourner Truth）号召平权活动家对有色人种女性予以更多包容，提醒每一个只把她视为曾经的奴隶的人：“我就是女权。”20世纪之初，埃玛·拉扎勒斯（Emma Lazarus）的诗篇欢迎“渴望自由”的移民家庭来到埃利斯岛（Ellis Island），塑造了美国的自我形象。

这些女性都为我们的国家描绘了更好、更平等的愿景，而我们直至今日仍在努力实现。可是，阿比盖尔、索杰纳、埃玛，乃至其他姓名不为人知的成千上万的勇敢女性，包括铆钉女工罗茜，都不曾有过当下我们拥有的机会。我们可以把握当前的机会加速平权进展，实现真正的改变。倘若不抓住眼前的机会，平权可能还要花上208年。如今我们即将迎来阿比盖尔·亚当斯的500周年诞辰。平权不能等待那么长的时间。

我与很多人一样，一直在思考现如今自己能够发挥怎样的作用——借由我在比尔与梅琳达基金会（Bill & Melinda Gates Foundation）的国际化工作，以及我自己的公司Pivotal Ventures，我能做些什么。我尽全力发挥自己拥有的权力和影响力，在全世界范围内推进两性平权，努力推动美国女性的权力和影响力提升。我知道自己绝不是一个人在奋斗。

《哈佛商业评论》的读者，可以各自贡献力量，推动平权，为女性创造更好、更公平的未来。各位读者可能是高管、创业者、创新者、投资者、公司领导、董事、股东、媒体受众、选民、员工、消费者、自己

家庭中的一员，所有这些身份都为你——为我们——提供了机会，让我们看到当前体制中的问题，指出问题，贡献力量，推动改进。

这正是我们的机会。若能妥善把握机会，下次罗茜再出现在邮箱里，她的那句“我们做到了！”就能真正有底气。

注：本文作者为文中提及的以下组织做过慈善投资：哈佛大学肯尼迪学院女性与公共政策项目（艾丽斯·博内特）、米切尔·考波尔基金会（*Mitchell Kapor Foundation*）、美国女性与信息技术中心（*NCWIT*）、*Reboot Representation Tech Coalition*、女性安全及尊严基金会（*Collaborative Fund for Women's Safety and Dignity*）、*Time's Up*基金会、纽约女性科技工作与创业（*WiTNY*）。

六张图表读懂性别差异

THE GENDER GAP IN 6 CHARTS

世界经济论坛的数据表明，四个关键因素进展放缓。

格蕾琴·加维特（Gretchen Gavett） 马特·佩里（Matt Perry）| 文

在全世界范围内实现两性平权要花多长时间？据世界经济论坛预测，美国两百年内不会实现平权，其他国家的进展则更快一些——有几个国家可能会在我们（或者我们的下一代）有生之年实现平权。然而在许多国家，就多个关键指标来看，平权依然很遥远。体现女性地位落后（很大程度上是权力和影响力落后）的数据可以帮助我们找到这些地区（见《两性平等，伸手可及》一文）。

自2006年起世界经济论坛每年发布的《全球性别差异报告》，分析149个国家的4个平权关键因素：

经济参与及机会：女性和男性的劳动人口比例、劳动收入比例，以及立法、管理和专业化工作中的性别比例

教育程度：女性与男性接受初、中、高等教育的比例

健康与生存：出生人口性别比例（针对某些强烈偏爱男婴的国家）以及男女预期寿命差异

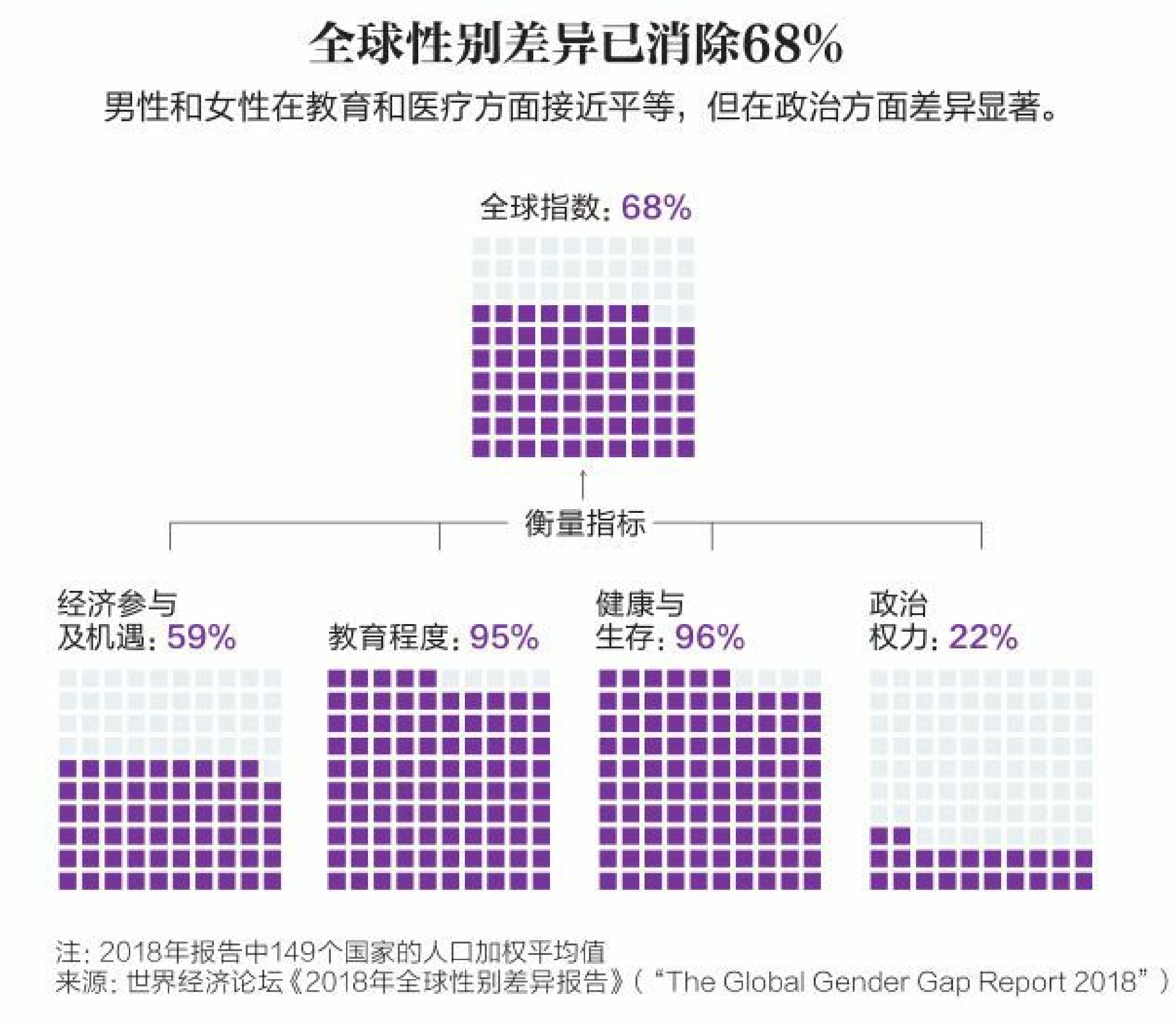
参政权力：部长级及国会职位性别比例，以及过去半个世纪里男性和女性担任总理或首相的任期比例

以下分别介绍这四个维度，并详细解说各地区差异。

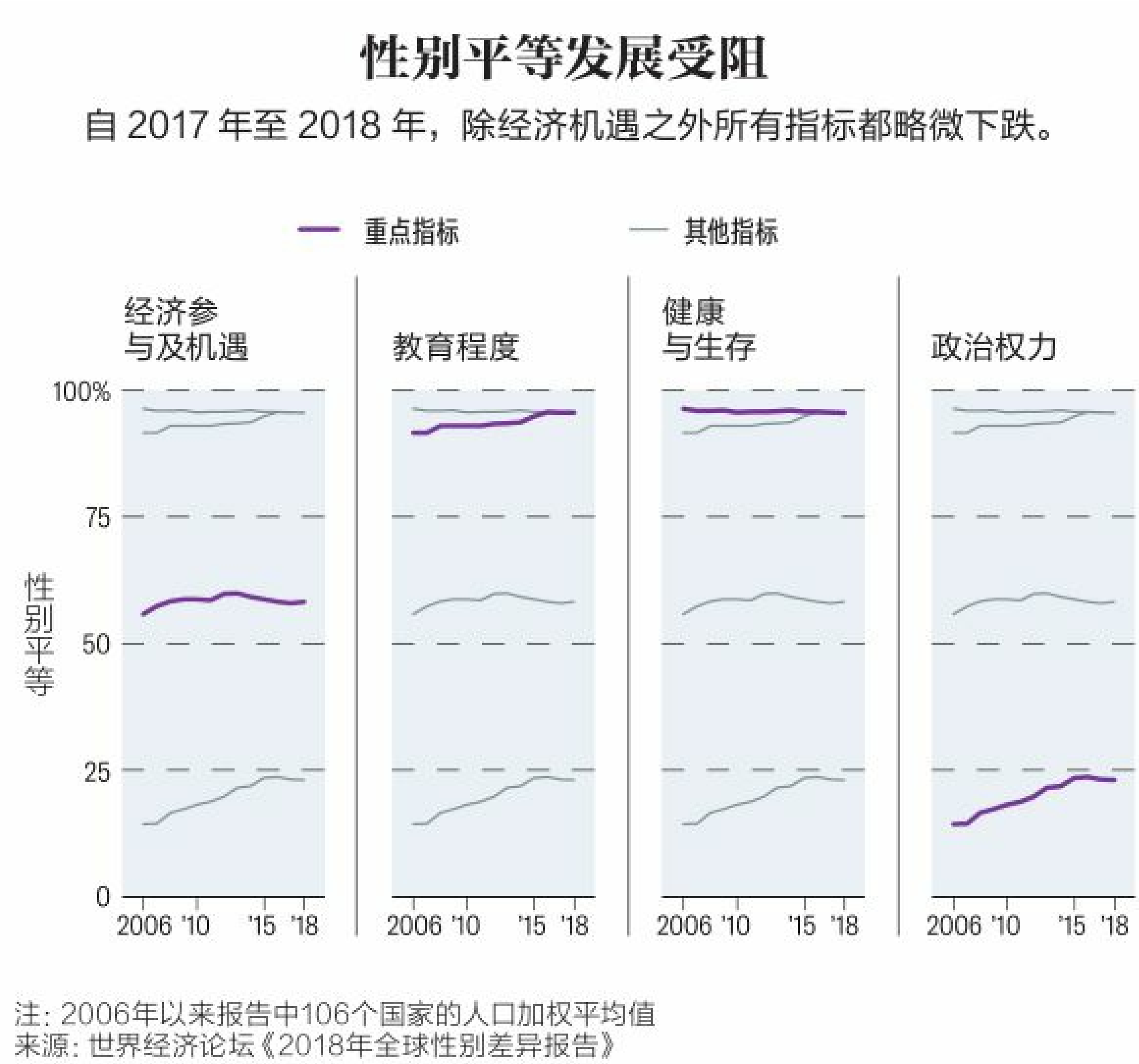
从不同维度看两性差异

男性和女性在这几个指标上的差异在缓慢缩小。2018年世界经济论坛报告显示，总体差距缩小了68%，与2006年的约65%相比略有提升。变化最大的是受教育程度和健康，这两方面的性别差异几乎已经消失。但有关权力和影响力的两个重要维度依然没有改善：参政权力和经济机会。全世界范围内，女性管理职位仅34%，政府领导人为女性的国家不到10%。

因此，女性虽然受教育状况和健康状况有所提升，但依旧难以获得影响自身的决策权。



自2017年至2018年，四个指标里只有一个有所上升：经济机会，主要原因是女性收入总体增加，以及进入科技领域的女性数量增加。其他几个方面虽然自2006年起呈现整体提升趋势，但在这两年里略有下降。女性参政权力在大约十年的缓慢增长后出现下降，原因是西方国家政界女性数量停止增长或有所下降。



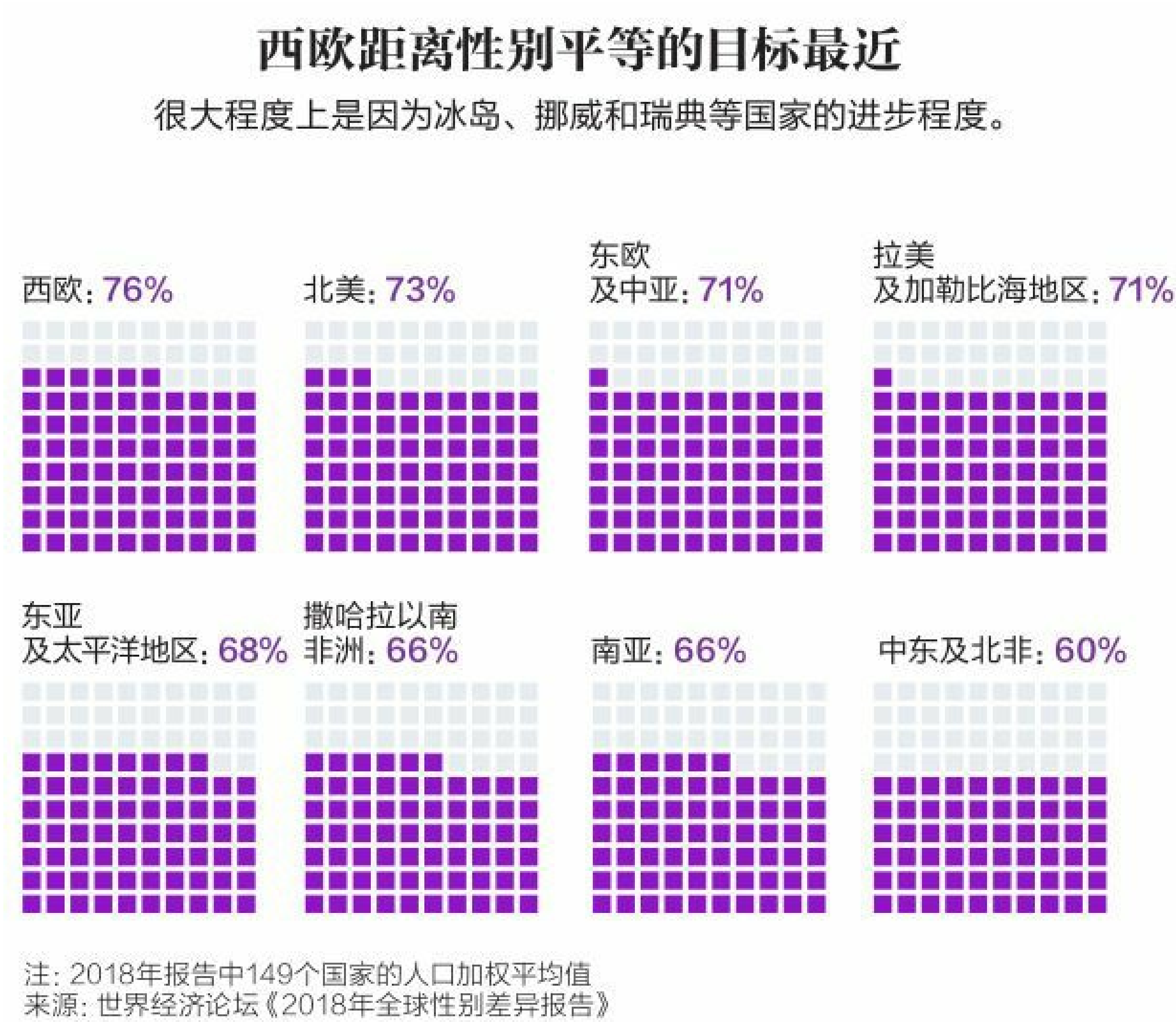
分析各项指标的另一种方式是看各国情况。对比这四个指标上的国家分布情况，可以看到许多国家处在怎样的位置。教育程度和健康这两个指标比较集中，而各国经济机会和参政权力则相差较大。

值得一提的是，美国的女性参政权力偏低，排在第98位。冰岛自2017年以来女性立法者数量略有下降，但这个指标的排名依然靠前。排名第二的尼加拉瓜，目前男女参政权最为平等。

不同地区的性别差异

换个角度对比不同地区的性别差异情况，许多方面的差异并不大。

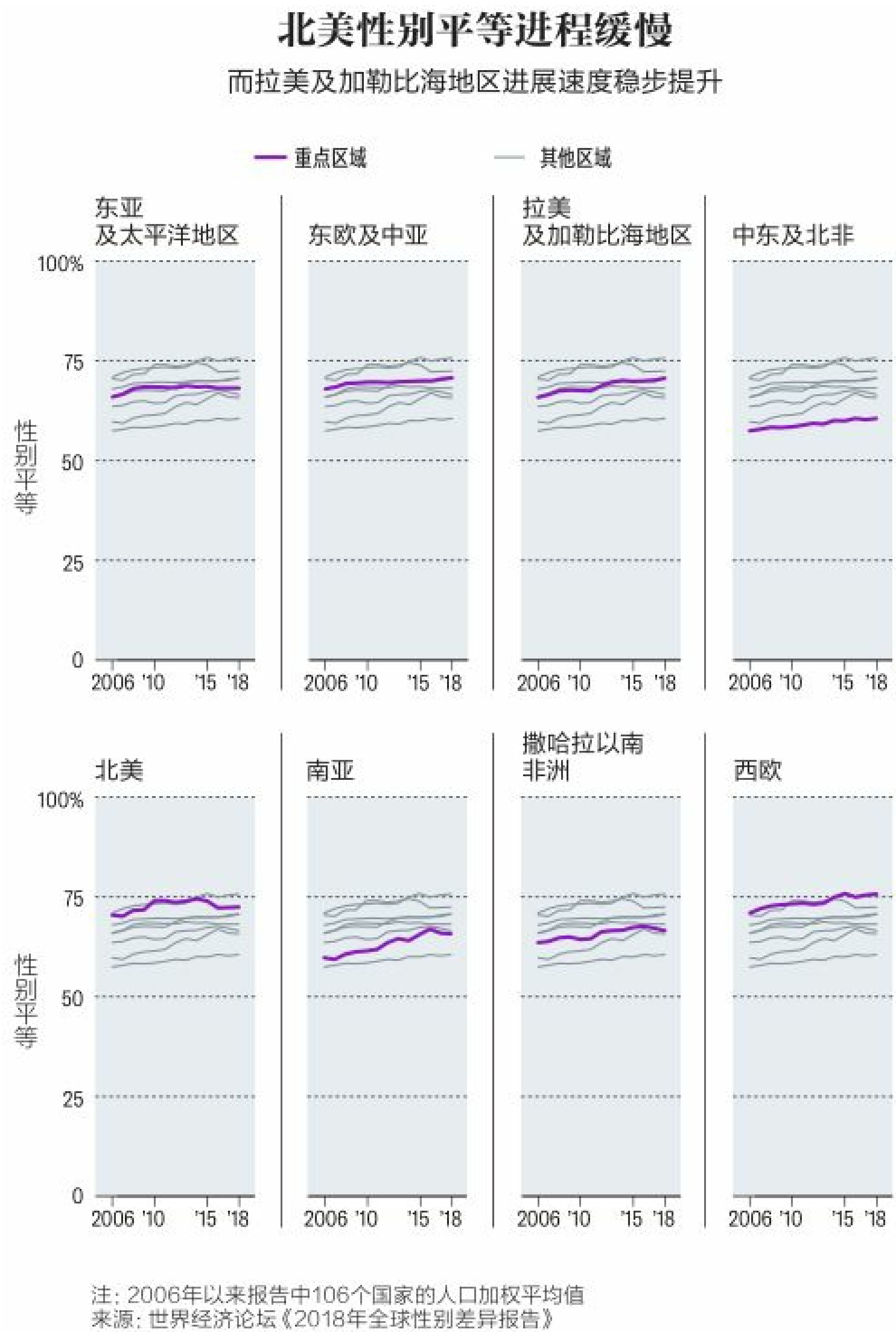
近年来西欧和北美缩小差异的幅度最大，而南亚、中东和北非幅度最小。



这组数据在某种程度上反映了这些地区国家的具体情况。西欧国家在前十名中占去了五个席位：冰岛（第一）、挪威（第二）、瑞典（第三）、芬兰（第四）和爱尔兰（第九）。名列前十的其他国家依次是尼加拉瓜、卢旺达、新西兰、菲律宾、纳米比亚。美国排名第51，中国第103，印度第108名。排名最低的是也门（149名）、巴基斯坦（148名）和伊拉克（147名）。排名最前和最后的地区内部具体情况也不尽相

同。西欧地区排名第一的国家和排名最后的国家，受教育程度指标相差3.4%。

各地区平权进展状况呈现缓慢增长趋势。多数地区有所增长，或保持不变，北美地区在2018年之前的几年里有所下降，2018年略有提升。2019年非洲撒哈拉以南地区和南亚略有下降，拉美和加勒比海地区在2017年和2018年间提升幅度最大。



这些数据反映出的平权进度令人喜忧参半。各地区具体数据如下。

未来50年里，15个国家有望消除男女差距，如法国（22年）、冰岛（23年）。35个国家将在一个世纪内消除差距，如加拿大（51年）、瑞士（54年）和沙特阿拉伯（76年）——世界经济论坛指出，现在出生的孩子有生之年能够看到这些地区实现两性平等。然而现在出生的孩子看不到大部分国家实现平等：据估计，美国要花208年实现平等，巴基斯坦和伊朗则需要500年。

格雷琴·加维特是《哈佛商业评论》高级副主编。马特·佩里是《哈佛商业评论》高级美编。

每位员工都应获得带薪育儿假

EVERY EMPLOYEE SHOULD HAVE ACCESS TO PAID PARENTAL LEAVE

Reddit联合创始人亚历克西斯·瓦尼安（**Alexis Ohanian**）呼吁建立育儿假政策。

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 文

亚历克西斯·瓦尼安是Reddit网站和投资公司Initialized Capital联合创始人，现在作为管理合伙人领导Initialized Capital。但他自己说，他人生中最重要的角色是网球冠军塞雷娜·威廉姆斯（Serena Williams）的丈夫、两岁女儿奥林匹娅的父亲。争取到陪产假，并学会“工作爸爸”的生活方式之后，他开始呼吁美国制定强制带薪家庭假。以下是我们在2019年8月中旬进行的采访节录。

是什么让你决定将推动制定带薪育儿假作为自己的目标？

说实话，在自己的女儿出生之前，我没怎么考虑过这个。我们Reddit提供16周的休假，我把16周都休完了，亲身体验到这个假有多重要。我妻子和我已经很有优势了，我们请人来做家务，还有双方家庭帮忙，还有很多其他的资源。但妻子生完孩子之后面临着危及生命的并发症，我根本无法想象在这种情况下要如何离家去工作，或者让我在两者之间选择一个该怎么选。我深刻地感觉到了。这样重要的休假，不应该只是有幸在政策很好的公司工作的人的特权，应该由法律强制推广实行。

为什么你在**Reddit**时就已经决定提供这种相对来说比较宽松的政策呢？

我辞去全职高管职务几年后，2014年重新回到Reddit，当时我们没有HR。凯特琳·霍洛韦（Katelin Holloway）愿意担任人才与文化主管，她制定的计划里就有带薪假，我觉得还挺合理的，所以同意了。在科技行业，16周休假是个很大的赌注，但这说明了一个重要的问题。科技公司之所以能提供这样的福利，是因为我们一直在争夺人才。科技公司能够实现数亿美元的收入增长、数十亿美元的估值，全都是因为有能力吸引和留住优秀人才。科技行业率先提供带薪假，我觉得很自豪。其他行业若想获得顶尖人才，特别是拥有技术能力的人才，就应该向科技行业看齐，提供同等或更好的福利，才能吸引这样的优秀人才。

你如何证明这个政策的投资回报？

啊，我们知道，谷歌将带薪假延长（从12周增加到18周）的时候，员工流失率降低了50%。当然，这只是相关性，不一定存在因果关系，

但这是一个重大的变化。而且考虑一下招聘和培训新员工的费用就会发现，留住老员工能够极大地节省成本。带薪假倡议组织Paid Leave for the United States的一项问卷调查显示，77%的参与者表示公司提供的带薪假数量会影响自己的就职选择。这还是说明带薪假可以帮助公司赢得人才。但我们也应该意识到，带薪假创造的价值不一定全部反映在短期数据上。

初创公司、小型公司或非科技行业公司的领导者认为，无法为休假的员工平白支付几个月的薪水，你会对他们说些什么？

我会拿出休闲快餐连锁沙拉店Sweetgreen的例子。这家沙拉店绝对没有什么软件科技业务，却为员工提供五个月的完全带薪育儿假，比我们Initialized Capital的带薪假还长。我觉得这样的公司像我一样，意识到慷慨提供育儿假能够让员工更加忠诚、效率更高。不管是软件工程师，还是准备食物的人，只要确信自己家庭有保障、有安全感，就会全心全意地投入工作。假如员工由于家庭事务而心神不宁、灰心丧气，承担很大的压力，工作肯定会受影响。现在我跟很多创业者合作，还没有一个人回来找我说带薪休假政策效果不好。

除了在员工有孩子出生或领养孩子之后提供几个月的休假以外，还有什么好的企业带薪假政策？

建立灵活的工作时间制度。我原本还不知道Reddit有这样的安排，后来凯特琳·霍洛韦跟我解释，你可以根据家庭需求自行安排这16周休假。所以当爸爸的第一个月，我一直留在家里全力提供支持。一个月之后，你可能就可以安排成周一到周三去上班，周四和周五休假，这样把休假拉长，给自己和家人留出一段时间做调整。

还有，要为男性员工和女性员工提供同等待遇。女性如果在怀孕和

生产期间受到并发症影响，可能需要更长时间的休假，但我们把这个休假统一称为“家庭休假”，因为我和其他很多父亲都认为，我们也要承担同样的育儿责任。这样一来，我们的职场会更加公平，因为可以减轻公司对女性员工怀孕的担忧（很遗憾，这方面问题的确存在）。如果公司默认招进来的所有员工无论男女，有朝一日都会有孩子，都要休带薪育儿假，那招聘环境就会变得好一些。

不过我要明确一下，这不是说要为父母双方规定具体的责任，而是给员工自由决定的权利。我看到的对带薪育儿假最大的批评是，有人在Twitter上说，“有了孩子之后我顶多休一个星期的假就够了。”没问题，由你自己选择，但公司要为每一位可能为人父母的员工提供选择的余地。

在节奏快、压力大、竞争激烈的行业或者公司里，如何说服员工——不管是女性还是男性——相信把带薪假全部休完也没问题？

对我来说，要努力的不只是鼓励更多私营公司领导者采用带薪育儿假政策，还要鼓励当了爸爸的员工，尤其是鼓励担任管理者的爸爸们充分利用带薪育儿假。这样可以让公司里的其他员工安心休假，不必担忧休假影响事业发展。他们会明白，这时候休假才是最明智的选择。我觉得社交媒体也促进了育儿假的常态化。男性从古至今都为当爸爸而骄傲，但我们平时都不怎么谈论育儿的具体情况。这样的状况正在改变。现在这一代人更加开放，更能够公开发表意见。Reddit的“爸爸感想”（Dad Reflexex）频道就是一个好例子，里面有成千上万的用户，每天分享和观看视频，比如一个幼儿险些掉下沙发，被爸爸及时抓住，妈妈甚至没有察觉。我们现在有渠道可以分享这种爸爸保护孩子、给孩子喂饭、陪孩子一起玩等等育儿小插曲。

所以我希望大家对男性育儿习以为常。我希望看到我们公司的男性员工认真承担起身为父亲的责任。我希望我们大家都能光明正大地说，“今天我要早点下班去接孩子。”没有人能看着我的履历指责我不是一个全力进取、事业优先的创业者。但我真心认为，事业和家庭并不是相互对立的。而且我觉得这样的转变对社会有益。

你也在呼吁公共政策做出更多改变，为什么？

美国的育儿假政策很落后。这个国家有1/4的女性生完孩子过两周就去工作，因为没有政策能够保障她们安心陪伴新生儿，这种现状很不合理。即使是接受了剖宫产的女性，伤口尚未痊愈，一样要回去工作。我们美国如此重视家庭价值，怎么能容忍这样的现状？不过我已经看到，很多组织在争取这方面的改善，相关数据呈现出积极的改变，而且私营企业的许多创业者和CEO积极发声，立法者也在努力。

你与哪些立法者合作，希望看到怎样的法规？

十月的时候我们团队要去华盛顿，要见谁还没有最终确定，不过有参议员和国会代表。共和党人和民主党人，比如若尼·厄恩斯特（Joni Ernst）和柯尔斯滕·吉尔布兰德（Kirsten Gillibrand）两位参议员，已经尝试过推进这方面立法，如摇篮法案和家庭法案。目前最大的问题好像是资金——是否从其他政策中调拨资金，如何提供补贴。不同国家采取了不同的方法。还要看我们能否处理得简洁明确，没有太多附加条件。我希望看到联邦立法规定六个月带薪家庭假，越来越多的研究提出这样的带薪假比较理想。

艾立森·比尔德是《哈佛商业评论》高级编辑。

风投如何帮助更多女性前进

HOW VC CAN HELP MORE WOMEN GET AHEAD

协助女性投资者和创业者获得成功。

丽贝卡·卡登（Rebecca Kaden）| 文

我喜欢当早期投资者的一个原因是受到感召，相信改变。企业与团队承诺将来会实现巨大的创新，但还处在初期阶段。要向这些团体投资，必须坚信如今还很小或并不存在的东西将会发展起来，影响我们未来的生活。这样的乐观精神引领了几项重大科技创新：手指一点就能调出信息（谷歌）、不受地域限制交流意见（Twitter）、免费学习语言（Duolingo）、通过强化互联实现新的工作方式（Zoom）。

现在我们要利用这份力量，去解决科技领域的一大痼疾：性别不平等。

根据世界经济论坛的数据，按照目前的进展速度来看，美国要到208年后才能实现两性平等。风投可以促进发展加速，因为风投天生抵

触线性增长，关注指数级别的扩张。但要加速改变，需要有更多的女性投资者，以及对女性创业的更多投资（来自男性和女性投资者）。将更多女性带进科技生态系统，可以开创一波创新浪潮，改变未来，以及女性在未来的角色定位。

美国目前的风投者中女性只占11%，71%的风投公司没有女性合伙人。2018年仅有12%的风投资本流向了创始团队中有一名女性的公司，与2017年的15%相比有所下降。再看看由女性创立但并非针对女性客户的初创公司，相关数据更为糟糕：自2014年起，这些公司获得的风投资金一直不到2%。

这意味着在一个建立并推动我们生活、工作和沟通方式的领域里，女性的意见和建议往往无人理会。倘若女性无法在其中占据更大的比例，我们就无法建立平权的世界。

我坚信，我们能够实现与当前截然不同的快速发展，会出现更多的女性投资者和创业者，由女性建立的初创公司会获得更多资金，技术领域也会有更多女性领导者。为此，我们必须为以下四个目标投资：

- 公布与目前进展相关的数据
- 将成功的女性创业者和投资者作为宣传典范
- 为身在技术行业的女性建立更强大的社区
- 增加风投合作领域的女性比例

首先，必须注意科技生态系统中的性别平等相关数据。我们必须对行业施加压力，让大家明白，这不仅是平等和曝光度的问题，还会影响成果。倘若团队具备多元视角，业务及投资表现就会更好。波士顿咨询公司（BCG）2018年的一项研究表明，创始人为女性，或联合创始人中有女性的公司，5年间收益较同类公司高出10%，投资平均一美元有78

美分的收益——初创团队成员全为男性的公司平均投资收益则为31美分。

只拿出这个数据，还不足以实现改变，但有助于开展对话，建立共同语言。这就是非营利机构All Raise的目标。All Raise致力于提升女性创业者和投资者的比例（本文作者是该机构创始成员）。我们有一支团队专门负责收集和传播数据，回答这类问题："假如投资团队里增加女性投资者，其他男同事会更愿意为女性投资吗？""女性在哪几轮投资里可以最大限度地获得支持？"用数据摆出事实，可以让科技行业对我们的发展目标有一个共识。

其次，要将成功的女性创业者和投资者作为楷模进行宣传，鼓励更多的女性进入这个行业。人类有模仿的倾向，会寻找并模仿成功的模范。但我们不可能通过鼓励女性模仿当前活跃的男性创业者或投资者来改变科技行业的性别比例。若想提升女性比例，我们就要建立一个能够让女性自己获得成功的体系。

我还记得小时候，我坐在母亲房间的地板上，看着她准备出门工作。我母亲的职业生涯，在法律行业为女性拓宽了边界。她是两家《财富》500强公司的法律总顾问，经常是公司会议桌上唯一的女性——可是在了解她的事业之前，我最先记住的是她的西装：她常常穿着明黄色、樱桃红色或者霓虹粉色套装，搭配大大的金耳环和高跟鞋。我知道这样的打扮不仅美丽，而且有力量，是一套铠甲，表示"我能站在这里不是因为我努力跟你们男人一样，而是因为我努力发挥自己的力量"。在我真正懂事之前，母亲就已经激励了我。

过去的一年半，科技行业出现了几个身居高位的成功女性的好例子。我们看到珍妮弗·特哈达（Jennifer Tejada）带领PagerDuty上市，朱莉娅·哈茨（Julia Hartz）主导了Eventbrite的IPO。我们看到比以往更多

的由女性领导的公司估值超过十亿美元：埃米莉·韦斯（Emily Weiss）的Glossier、斯蒂芬妮·科里（Stephanie Korey）的Away、珍妮弗·海曼（Jennifer Hyman）的Rent the Runway。投资者玛丽·米克（Mary Meeker）的新基金Bond成为第一家由女性领导的筹资超过十亿美元的风投基金。风险投资人玛哈·易卜拉欣（Maha Ibrahim）协助The RealReal公司CEO朱莉娅·温赖特（Julia Wainwright）引领公司上市，两位女性肩并肩完成了这项成就。

要想让这样的个人成就汇集成为趋势，我们还需要利用这些事例去鼓励更多的女性。如今社交媒体使得我们能够更方便地号召其他女性。每个人都能够起到号召和鼓励彼此采取行动的作用。赞美你身边拿下了某个订单或制造了某个产品的同事，找机会与身边的人分享你崇拜的某位女性的事迹——你这样做，可以鼓励别人也这样做，而且他们采取的行动可能超乎预料。我怀孕四个月的时候，看到Stitch Fix的卡特里娜·莱克（Katrina Lake）一手抱着自己的孩子在纳斯达克敲开盘钟。我觉得那一刻非常重要。她的存在让我知道，我也可以像她一样实现个人生活与事业平衡。你亲眼看到实例，就会强烈感受到可能性：既然她能做到，那么我也可以。

再次，我们鼓励更多女性创立公司、进入风投公司或初创企业，同时还要让这些女性相互之间建立联系。创业十分艰难，要获得资源和群体支持方能成功。我们All Raise自建立之初就以这一点为核心，集结了200位女性导师，其中有创业者、投资者以及本文提到的绝大部分CEO，为女性创业者提供建议、答疑解惑并建立联系。我们还为准备融资的女性创业者提供培训课程。

我们希望这一系列公司能够激励其他人建立互助团体，以自己的方式提供支持。All Raise一开始其实并不是非营利机构，只是几位女性投

资者每个月聚集起来吃一次早餐。这样的早餐会很快就成为我所依赖的一个团体，我们之间的沟通与交往帮助我提升自信，开启新思路，以全新的方式看待投资和职业发展。因为有了这个女性团体的支持，我的事业得到了更好的发展。

每个人都可以建立这样的团体。你是否接受了新的职位，或者开始了新的项目？找一两个与自己当前处境相同的女性，请她们也各自找一两个人。定期会面太难了？那就每个月进行一次邮件讨论或者视频聊天。在这个女性由于性别而处于劣势的领域，建立起我们自己的联盟，是我们的“非秘密”武器。

最后，我们必须提升风投行业的女性比例。这样不仅能帮助女性创业者及其初创公司获得更多投资，还能帮助女性在科技领域获得更多权力和影响力。对投资有平等的掌控权，就能够在创新方面获得同等程度的影响力。

不过，要改变风投行业的现状，就意味着要帮助女性进入这个长期以来一直门槛很高、看重人际关系的领域。许多风投公司规模很小，放在更广泛的金融服务领域尤其如此，所以建立合作需要深厚的信赖关系。因此，这些小公司倾向于与背景相似的人合作，对决策权的分配十分谨慎。因此我们必须帮助女性拓展人际网络，接触新的机会，让这些公司意识到，自身团队欠缺多样性会导致错失获得更高回报的机会，同时协助背景多元的投资者创立的新公司实现增长。

All Raise的方法是建立风投数据库，供有意进入风投公司的女性了解可能的机会。我们还建立了供新手女性投资者相互交流、向行业领导者学习经验的群组，以及让投资者（无论男女）为新人提供指导建议的导师项目。还有也许最重要的一点，我们为女性投资者提供了分享投资机会的途径。毕竟获得投资和交易流是风险投资的命脉，而这样的机会

通常是通过可信赖的人际网络获取的。我们郑重告诫风投行业：如果团队中没有女性从业者，公司会失去极有价值的视角和交易流。目前我们的分享平台已经促成了30项新的投资。

风投总有理由拒绝某项潜在投资。风投有风险，衡量指标不成熟，竞争又很激烈。但出色的早期投资者之所以出色，不是因为他们会拒绝，而是因为他们相信一些与众不同的、非线性的重要创新能够获得成功。协助女性创业者和投资者快速发展，是一件值得相信、值得投资的事。我们可以借此实现影响全世界的指数级变革。

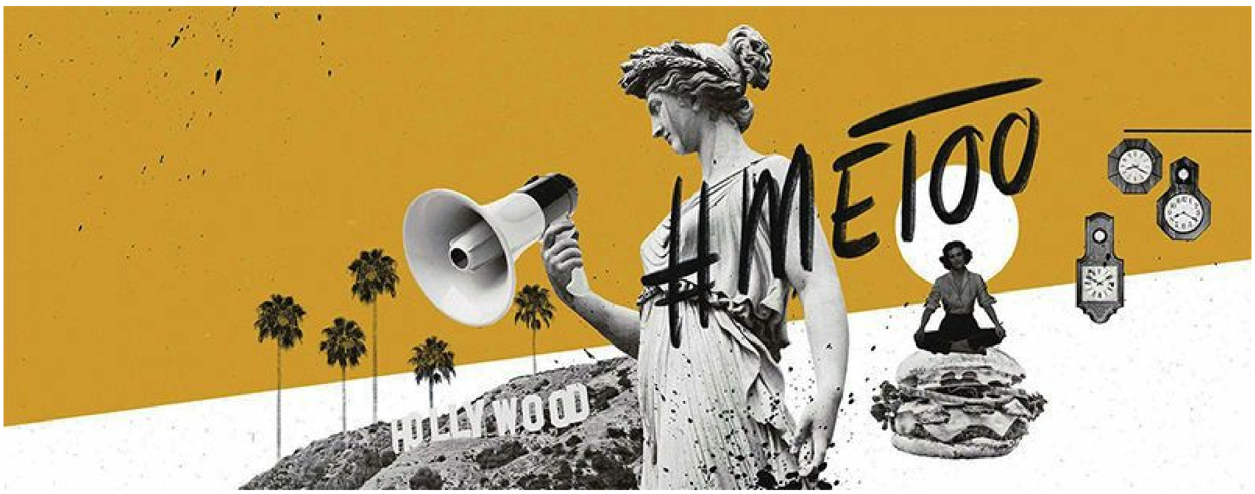
丽贝卡·卡登是专注研究型投资的风投公司Union Square Ventures一般合伙人，公司位于纽约。

终结骚扰文化

ENDING HARASSMENT CULTURE

性骚扰剥夺了女性在职场的权力。本文讨论如何打破这个循环。

珍妮弗·克莱因（Jennifer Klein）| 文



最初的起点是三个字。2017年10月，女演员阿莉莎·米拉诺（Alyssa Milano）在Twitter上说，“如果你曾受到过性骚扰或性侵犯，请回复‘我也是’。”2007年塔拉纳·伯克（Tarana Burke）发起“我也是”（Me Too）运动，声援性侵受害者，十年后的2017年，上百万人参与了Twitter上的#MeToo话题，性骚扰问题登上新闻头条。娱乐界女性还加上了几个字：是时候了（Time’s up）。

2018年1月TIME’S UP组织成立之前，AlianzaNacional de Campesinas的70万名农场女工发表公开信，声援出面发声的女演员。这两个团体很快就建立了合作，联合起其他受过性骚扰后保持沉默的低收入女性，以及已经在努力争取职场安全、平等和尊严的女性。奥普拉·

温弗里（Oprah Winfrey）在金球奖上发出强有力的宣告：性骚扰“超越了文化、地理位置、种族、宗教、政治和职场”。

性骚扰既是女性难以掌握的现状导致的一个结果，也是这一现状的原因之一。从农场到科技行业，从新手入门到领导职位，女性在各行各业、在事业的每个阶段，都受到这种现状的负面影响。TIME’S UP的几位创始人深知，扳倒一个或几个施暴者，根本无法消除性骚扰。笔者从事平权工作多年，也明白这个事实。要解决性骚扰问题，需要开展周密的工作，解决各种威胁安全、有碍公平的因素，如歧视、薪水差异、育儿责任不平等，以及不公平的成规和刻板印象等。

消除性骚扰，是两性平权整体工作的一部分，不是一个单独的目标。TIME’S UP打从建立之初就确立这样的思路和使命：与全体女性一起，想方设法，齐心协力，强烈要求获得安全、平等、有尊严的工作环境。

骚扰令女性（以及公司）止步不前

根据美国平等就业机会委员会（Equal Employment Opportunity Commission）提供的数据，美国有多达85%的女性表示在工作中遭受过性骚扰。性骚扰现象见于所有行业，但最近一项针对2005年至2015年间8.5万余个性骚扰案件的分析表明，性骚扰最高发的是住宿与食品服务行业，之后依次是零售、制造、医疗、社会救济——这些行业女性人数众多，有色人种女性尤其多。

性骚扰不仅会对个人产生巨大的负面影响，还会损害经济状况。在工作中遭受性骚扰的女性换工作的比例高出六倍，往往换到环境不理想薪水更低的领域。遭受骚扰后未选择离职的女性若为自己发声，则可能

遭到经济方面的报复，如降薪、裁员等。

这种现状不只影响女性，还会影响公司。一位员工受到骚扰，会给公司造成相当于2.25万美元左右的生产力损失，此外还有员工流失、诉讼费用和名誉损害等成本。女性退出工作舞台，或职业发展陷入停滞，有时甚至尚未发展就已经停止，对整体经济而言也是极大的损失。

性骚扰并非凭空出现，而是植根于更广泛的歧视、障碍和偏见。美国的女性与男性平均薪酬比例为8∶10。倘若看看不同种族的平均收入，差异还会更大：白人女性、黑人女性、美洲原住民女性和拉美裔女性的平均薪酬比例为77∶61∶58∶53。女性多集中于低薪工作，管理层中女性仍然是少数。此外，女性还承担着更大的养育孩子、照料老人的责任，这个重担让她们维持生计、谋求晋升的能力打了折扣。

归根结底，性骚扰正是与这些其他形式的歧视和不平等紧密相关，还导致女性要求改善工作环境的难度增加——我们必须跨越助长性骚扰的法律和政策，去改善催生不良环境的根源上的不平等。关注性骚扰问题，意味着同时要关注同工同酬、带薪家庭假及医疗假（见《每位员工都应获得带薪育儿假》一文）、可负担的儿童保育服务以及怀孕歧视等其他问题。此外，我们还必须继续推进领导和管理岗位上的女性比例（特别是有色人种女性）增长，并保证各行各业的女性都能够有尊严地工作。通过这些措施，我们可以逐步营造公平的环境。

性骚扰和更广泛的歧视让女性止步不前，更难在工作上取得成功，进而导致工作环境中权力不平等，反过来又助长了性骚扰和虐待。要打破这个恶性循环并非易事，需要推动法律、公司及文化规范做出改变。

如何打破循环

修改法律。20世纪，女性平权逐渐取得了稳步进展。首先是选举权，随后是法律禁止教育机构和招聘单位进行性别歧视，禁止男女薪酬差异。根据联邦法律，美国自1980年起规定性别歧视为非法行为。

但要实现真正的平等，我们还需要通过明确非法性骚扰的标准、延长诉讼有效时间、加大处罚力度等方式改进联邦和各州法律。重要的进展已经开始。#MeToo运动规模扩大的两年里，15个州立法加强对性骚扰的应对，其中包括纽约——TIME’S UP在此过程中发挥了积极的作用。

我们还需要在当前进展的基础上，保证同工同酬，并制定其他政策为职业女性提供支持。49个州将薪资公平写入了法律，截至现在至少有8个州通过了新的法律，应对薪资差异。在美国国会，薪资公平法案获得了众议院两党一致支持，不过在参议院如何还是未知数。8个州和哥伦比亚特区都立法确定了带薪家庭假和医疗假。我们要把握当下州级和联邦级的发展势头，进一步巩固薪资公平相关法律，使之覆盖农场工人、家政服务人员、独立承包人等全体劳动者，确立带薪家庭假和医疗假，确保可负担的儿童保育服务，并抵制怀孕歧视。

企业层面的改变。美国职业女性主要就职于私营企业，这些企业不必等待法律另行要求，就可以采取行动。一些组织已经取得了进展：越来越多的C级高管认为自己应当履行社会责任，其中包括终结职场性骚扰和性别不平等。推进安全和平等的公司政策有益于员工、有益于女性，也有益于公司财务成果。

一些公司自主尝试做出改变，还有一些公司则需要督促。合作与外部压力都是必不可少的。举例来说，我们利用TIME’S UP的法律辩护基金（Legal Defense Fund），代表受到骚扰、虐待和报复的麦当劳员工起诉公司。一年后，麦当劳的情况未有改善，TIME’S UP发表了致麦当劳

领导层的公开信，由数千人签名，呼吁公司终结门店中出现的骚扰和报复行为。前不久我们声援了向耐克抗议代言条约中含有怀孕歧视的运动员，耐克迫于公众压力，宣布以后不再因为代言人怀孕或因育儿暂停工作而终止合作或降低合作费用，其他运动产品公司也做出了类似的承诺。我们还在谷歌母公司Alphabet的年度股东大会上发言，催促该公司公布薪酬中位数数据——要评估并彻底消除薪资差异，必须让这种做法成为常态。

公司应当改进政策和培训，防止性骚扰和报复行为，消除偏见和歧视，提升领导层的性别及种族多样性，消除薪资差异，并为员工制定带薪休假和育儿等家庭相关政策。

改变文化规则。#MeToo运动的爆发式发展，成为了一个强有力的文化符号，让性骚扰和性虐待问题受到前所未有的关注，并起到了号召人们采取行动的作用。但若想营造安全、公正、有尊严的工作环境，必须先推动人们实现态度和行为上的转变。

文化方面的长期转变，有赖于社会规范的广泛演变。让性骚扰和性别不平等长期存在的，正是原本有缺陷的社会规范。男孩和成年男性看待女孩与成年女性的态度，女孩和成年女性看待自己的方式，从很早以前就已经根深蒂固。男孩要聪明强壮、女孩要乖巧性感等刻板影响，被社交媒体、新闻报道、广告及娱乐业不断巩固。这类偏见影响了女性能够获得的工作、在工作场合获得的待遇、街上陌生人对她们的态度，乃至家庭对她们的期望。

要想消除根深蒂固的社会规范，最好的一个方法就是为电影电视更换不同的讲述者，进而改变这些媒介呈现故事的方式。著名作家、制作人珊达·莱姆斯（Shonda Rhimes）是TIME'S UP初期领导者之一，她为自己的节目请来女作者和女演员，塑造有才干的职场女性领导者，并在

故事情节中加入性骚扰、薪资差异等问题，展现工作中的这些经历如何影响女性获得机遇和权力。

TIME’S UP也努力为更多女性（包括有色人种女性和性少数群体人士）争取机会。我们了解到好莱坞电影只有4%出自女性导演之手，就号召有影响力的娱乐界从业者参加“4%挑战”，要他们同意在一年半的时间内与一位女导演合作制作一部电影。120个相关制作方做出回应，其中有亚马逊、环球影城、华纳兄弟等。美国南加利福尼亚大学安嫩伯格中心的一项分析显示，之后一年半的时间里占据榜首的100部电影中至少会有12部由女性导演执导，这个数字超过2018年的两倍，是1980年以来最多的。该中心以前的一项研究表明，女性导演能够更加全面地展示不同年龄层、不同宗教和种族背景的女性，性少数群体，残障人士，以及其他常常被边缘化的群体。

除了娱乐界，我们还关注改变社会态度。例如，美国国家女子足球队队员在2019年7月赢得第四届世界杯赛后，利用这个万众瞩目的时机呼吁薪酬平等和女性权益，激起了全国范围内的踊跃讨论。她们在赛场上的胜利无可否认，薪资却比男子足球队更低。她们为自己、为一切行业女性争取薪酬平等，再一次揭示了令人吃惊的两性差异，点亮了呼吁消除薪酬不平等的火花。TIME’S UP和国家女子足球队队员协会（USWNT Players Association）已经结为同盟，持续关注薪资差异并探讨解决方案。

我们的努力有了成效。社会态度开始改变，文化方面的广泛转变可能进展得相当之快。公众对同性婚姻的态度从2001年的强烈反对转变为2017年的强烈支持，只用了短短几年时间，我们也可以期待当前的战略协作运动能够实现同等程度的重大转变。

消除性骚扰，确保各行各业的女性安全、公平、有尊严地工作，并

不是一件容易的事，但现在我们需要再加倍努力。若能妥善把握当下的机遇，我们就能够将公司领导者和活动家、文化缔造者和政策制定者团结起来。我们可以将性骚扰消灭在萌芽之际，在发生性骚扰时保护受害员工。我们可以消除障碍，让所有女性受到公平对待，在工作中拥有与男性同样的成功机会。我们可以增加女性拥有的权力和影响力——在职场，以及在其他地方。

珍妮弗·克莱因是TIME’S UP首席战略及政策负责人，奥巴马任总统期间供职于国务院、克林顿任总统期间供职于白宫，主要负责性别平等问题。（信息披露：TIME’S UP获得了本期专题第一篇文章作者梅琳达·盖茨领导的Pivotal Ventures的投资。）

消除两性贫富差距

CLOSING THE GENDER WEALTH GAP

大通消费者银行**CEO**塔桑达·达克特（**Thasunda Brown Duckett**）谈通过财务健康赋予女性权力。

妮科尔·托里斯（Nicole Torres）| 文

在美国，全年都在工作的女性与男性的收入比约为82∶100，但拥有财产的比例是约32∶100。黑人女性和拉美裔女性在这两个方面的差异更加悬殊。

这些数据并不新鲜，但我们讨论并构建解决方案的方式需要一点新的变化——大通消费者银行（Chase Consumer Banking ）CEO塔桑达·达克特如是说。她是金融界高层中数一数二的黑人女性。达克特致力于帮助数百万人提升理财素养和财务健康，尤其关注未得到充分金融服务的群体，如前段时间开展的项目，为黑人女性提供更多理财机会。

“如果我们在讨论性别或种族造成的财富差距时，以‘真难办’开始，

那意思就是我们可以失败，”她说，“我们对其他业务指标都不会这样。如果觉得难办，你就要通宵达旦、加大投入，努力想办法解决。如果思考如何消除差距的时候不要先觉得‘真难办’，我们就能想出不同的策略。”

达克特跟我聊了聊他们的新策略，从改变讨论金钱的方式，到理财对于加速提升女性权力和影响力的作用。以下是对话节录。

消除两性收入差距，为何如此重要？

我们要讨论的不只是女性能做到什么，还有女性能保留什么。不只是要租房，还要买房，还要将自己的财富转移给子女。讨论钱对于女性的意义是非常重要的，唯其如此，女性在创业、努力争取晋升和加薪的过程中，才能创造长期财富。单身母亲越来越多，她们是一家之主，等待再婚的时间越来越长，我们必须确保她们能够为自己创造财富，不依靠其他具备理财能力的人。

最大的障碍是什么？

大多数人都有金钱方面的压力，女性和有色人种尤其如此。美国单身黑人的财富中位数是200美元到300美元，单身白人则为1.5万到2.8万美元。黑人女性要获取财富，面临的障碍比美国其他群体都要多。我认为，要解决的主要问题是我们对钱的想法。我们拥有的净资产并不代表我们的个人价值。必须改变心态。举个例子，我们Chase推出了一项名叫“货币对话”的活动，重点帮助黑人女性存钱、减少债务、积累财富。我们召集起这些女性，首先帮她们转换思路，让每个人都明白，自己是一个独立完整的人，经济上没有保障并不影响我们的人格。我觉得这是最重要的事情，因为如果不解决这个问题，人们就无法走出提升财务健康的下一步。

这方面我有切身体会。我父亲在一家《财富》500强公司工作了很多年，公司虽然有很好的福利，有养老保险，但父亲觉得那不是自己的。公司有福利，有相关信息，但他就是觉得自己不配，或者说没有资格利用这个福利。

我与女性交流相关问题的时候就记着这件事。关于金钱和财务的术语可能很复杂，但我们要争取属于自己的地位，努力学习，一点一滴获得控制权。目前我们Chase集结了1.3万名女性，下定决心实现自己的目标。而且最重要的是，因为她们感到安全，可以说出自己的经历，所以能够迈出下一步——不是下个月存下1000美元，而是存下10美元、30美元。这就是我们的机会，我们能从这个地方找到突破口，改变财务方面的叙述及其成果。

女性要想进一步实现经济独立和保障，还有什么别的实用方法？

核心是掌握权力的能力和经验。能力方面，每位女性都应该知道自己的信用评分。我喜欢说，我们大家都知道要怎么保持100分。可是所有女性都要保持在700分以上。这样能帮助人们了解成功是什么样的。

另一个方法是利用工具辅助存钱。比如Autosave可以让用户设置定期将一定金额从活期账户转到储蓄账户，可以是每周10美元，也可以每月10美元。设置好之后，你就可以不再惦记这回事。这个工具的好处在于，让你从小数额开始存起，并且与存款目标联系起来。养成习惯，是实现持续稳定进步的最佳方式。你可以从5美元开始，看着自己的存款慢慢增加，发现自己有能力让女儿出门旅游，或者给自己的车换轮胎。Chase的数据显示，在2019年里女性平均用Autosave存下了588美元，但男性已经存了727美元。我觉得帮助女性保持存钱的习惯真的很有用，因为如果我们遇到什么事情，比如孩子要交更多学费之类的，就可以用

存款自己解决。

最后，关于经验，讨论钱不必总是因为遇到了麻烦事，也应该是姐妹聊天的一部分。我们去闺蜜家里享用红酒和奶酪的时候，也可以聊聊如何将信用评分保持在700以上，聊聊自己的存钱目的，自己要达到什么目标。让我们互相支持。

这些措施对于提升女性权力和影响力有什么帮助？

这些措施能够帮助女性更加了解财务健康，更有自信地提出有关增强财务健康的问题，对于存钱这件事不再感到愧疚。这些都能帮助女性积累财富。我们希望女性能够拥有足够的财富，可以在这个国家做自己重视的事，不管是回报社会、做志愿者、提出主张，还是调动充足的资源和信心来减轻金钱的压力，这些压力消除和抑制我们权力。我们了解得越多、底气越足，就越能够扩大影响、加速进展。

金融业在这里起什么作用？这个行业多样性不高，高层尤其如此。

我想，让更多女性在金融领域获得权力，是消除财富差距、收入差距的催化剂。这个行业涵盖面很广，从业者可以在金融的不同领域乃至其他行业获得很好的发展，这一点非常关键。如果金融领域无法发挥领导作用，我们很难讨论如何缩小收入和金融差距。

那么要起领导作用，这个行业需要采取什么措施？

我们知道某些特定领域的渠道很窄，就必须改变寻觅人才的思路。比如摩根大通CEO杰米·戴蒙（Jamie Dimon）的做法是以综合管理职位为中心，区别于专业化职位。我就是一个实例。我先是做按揭贷款，然后成为汽车企业的CEO，现在是消费银行企业的CEO。

关注综合管理，我们就可以打破传统，提拔不具备相关专业知识的领导者。我觉得这样可以在目前存在性别差异的领域为女性创造机会。我们将会有更多的机会，从女性过多的护理、教育等行业转到赚钱机会更多的行业，消除财富差距。

另外，我们还必须对照数据说，这个领域收入很高，但女性比例相对较低，我们该采取怎样的措施？必须尽早让女性进入相关渠道，也就是关注学校和实习机会，让行业看到女性人才。我们知道，这一点十分重要。

身为金融行业地位数一数二的黑人女性，是什么帮助你获得了如今的权力和影响力？

我的突破口是INROADS，一个让少数族裔有机会进入商业世界的实习项目。假如不是INROADS，我就不知道原来美国企业界也会为我敞开大门。

如何让其他人也获得相似的机会、相似的突破口？

我们必须明白，人才生而平等，但机会并不平等。我们要扩大这种提供机会的项目、实习和研讨会的规模，让更多的人能够看到。我们必须让这种能够带来权力和影响力的职位更加接近女性和有色人种，让他们看到自己也可能获得这样的职位。我们应该明确，要为女性和少数群体做的不是“帮助”他们，而是让他们与其他人站在同一起跑线上。

你还记得自己意识到身为女性的困难，以及身为黑人女性更是难上加难的某一个瞬间吗？或者说，你在什么时候意识到自己的权力有所改变？

记得，怀孕的时候。我被派去改善公司收益的时候怀孕六个月，而

这项工作是我的目标。从事这项工作的女性很少，黑人当然更少。

当时我的第一个想法就是解释我的情况，想让他们收回成命。我心想，你知道我怀孕了对吧，你知道三个月后我就要生孩子了，这件事情已经确定无疑了。我想了各种各样的理由，要推脱这份我可以做好，而且真心很想做的工作。我有过怀疑和担忧的时候，身为快要休产假的孕妇，对于主导公司重要事务我感到担忧。我差点就让公司说，啊，没事了，也许对你来说这个时机不太合适。

我意识到这个想法的那一刻，对我起到了推进作用。我们脑袋里的疑虑和担忧，那种觉得自己还没有准备好、没有准备充分的感觉——我要意识到这一点。你不会想让别人因为你的疑虑就撤回原本要给你的机会，你会想要跨越这些东西，认定自己能够做到。

你如何看待自己身为领导者的职务？

身为在银行界担任领导者的黑人女性，意识到要消除性别差距和种族差距还有很多工作要做，我觉得自己是站在巨人的肩膀上。我能够站在这里，是仰仗置身于美国企业界从事厨师、清洁工和秘书工作的少数族群女性，她们长年累月辛劳工作。

直到民权法案颁布之后，从20世纪70年代我们才有了法律，允许我从事现在的工作。我觉得能在这个职位上发挥影响力，毫无愧疚地坦然承担它对社会意义、对女性和对有色人种的意义，这是一种特权。我觉得这就是我从事这份工作的意义。

妮科尔·托里斯是《哈佛商业评论》高级副主编。

让更多女性参选并当选

HOW TO GET MORE WOMEN TO RUN FOR OFFICE — AND WIN

纽约共和党女性众议员给出改进策略。

埃莉斯·斯蒂芬尼克（Elise Stefanik）| 文

前年12月，共和党第116届国会召开大会，进行内部领导选举。按照惯例，我们请全体新成员走到会议室前排，欢迎他们加入国会。现场的差距十分明显：29位新当选的共和党议员中，只有一位女性——来自西弗吉尼亚的卡罗尔·米勒（Carol Miller）。

虽然2018年选举出的国会成员里女性数量创下历史纪录——88位新当选的众议院成员中34位为女性——但两党在女性领导者方面的突破相差甚为悬殊。

我的共和党同志必须明确：我们能够、而且必须做得更好，不仅要招募女性候选者，而且要让她们成功当选。选举更多女性不只是对共和党有着重要意义，对每一个美国人都至关重要。

若能有更多女性参与决策、引导交流、制定政策，美国这个国家会变得更好。两党中女性立法者的立法记录均多于男性。让女性参政，可以为政策辩论带来宝贵的多样视角。比如说，女性立法者知道，我们需要通过立法创造有利于女性工作的环境。我们知道，育儿和照顾家庭的负担往往在女性想要全身心投入事业时落在她们肩上。

我们知道，我们需要法律干涉孕产妇死亡率高、人口贩卖等问题，而我的女性同事正在大力推进这几个方面的进展。来自华盛顿的共和党议员雅伊梅·博伊特勒（Jaime Herrera Beutler）通过立法，为相关研究提供资金，寻找美国孕产妇死亡率高的原因。来自俄亥俄州的民主党代表乔伊斯·贝蒂（Joyce Beatty）与密苏里州的共和党代表安·瓦格纳（Ann Wagner）一同编写了两条法律，打击人口贩卖。

但若想看到美国政界出现的女性数量达到与男性相当的程度，我们还有很长的路要走。美国众议院435位成员中只有106位女性，50位州长里只有9位女性。全国各州议会中只有28.9%的女性。这个问题如何解决？必须拓宽女性参政渠道，帮助女性候选者获取成功当选所需要的资源，并以自己独特的观点赢得选票。为此，我在2018年中期选举后发起E-PAC，吸引更多女性参加选举并当选、获得权力、提升地位。

让更多女性参政，难点不只在于进入政界这一步。目前两党参选的女性数量都已经有了很大的增长。我们与全美共和党众议院委员会（NRCC）招募部门负责人苏珊·布鲁克斯（Susan Brooks）密切合作，与300多位有意以共和党身份竞选联邦职务的女性进行了交流。至2019年9月，已有105位女性以共和党身份参加国会议员竞选。这是NRCC有史以来第一次出现顶级职位半数以上共和党候选人为女性的情况。我认为，出现这种情况的原因在于这些女性候选人进入政界、早期晋升和资金周转的过程都很顺利。

真正的难题在于女性参选者如何获得资金，如何获得与男性同样的资源，以讲述自己的经历，获得选票。E-PAC注重利用早期募捐获得的资金进行全面竞选活动，驱使参选者以更快的速度采取行动，如此会有充裕的时间和资源，向选民讲述自己的经历，并在自己所在社区建立联盟。（长期以来，男性参选者在资金筹集方面占据优势，因为他们原本就在当地政府机关或州政府任职的比例较高，在当地社区有一定的知名度，可以通过这个渠道进入联邦政府。）

我们还配合女性参选者，特别是第一次参加选举的女性，帮助她们更有效地构建其竞选活动的细节，让她们赢得初选，进而赢得普选。这通常意味着与参选者就关于竞选预算、重要议题、时间安排、资金筹措目标、国会选区数据以及数字和宣传战略等方面，进行艰难的指导对话。

我相信，我们的工作已经开始展露成效。2020年选举中共和党实力最强的几位参选者是女性，如纽约的妮科尔·玛辽塔基斯（Nicole Malliotakis）、爱荷华州的阿什莉·欣森（Ashley Hinson）。可是，如果希望看到更多共和党女性、更多的女性当选，我们还需要继续努力。我们无法仅靠一轮选举就让更多女性获得具有政治权力和影响力的地位，但若假以时日，我希望E-PAC和其他政治行动委员会的努力能够帮助活跃在两党各个领域的女性进入国会大厅，担任更高的职位。

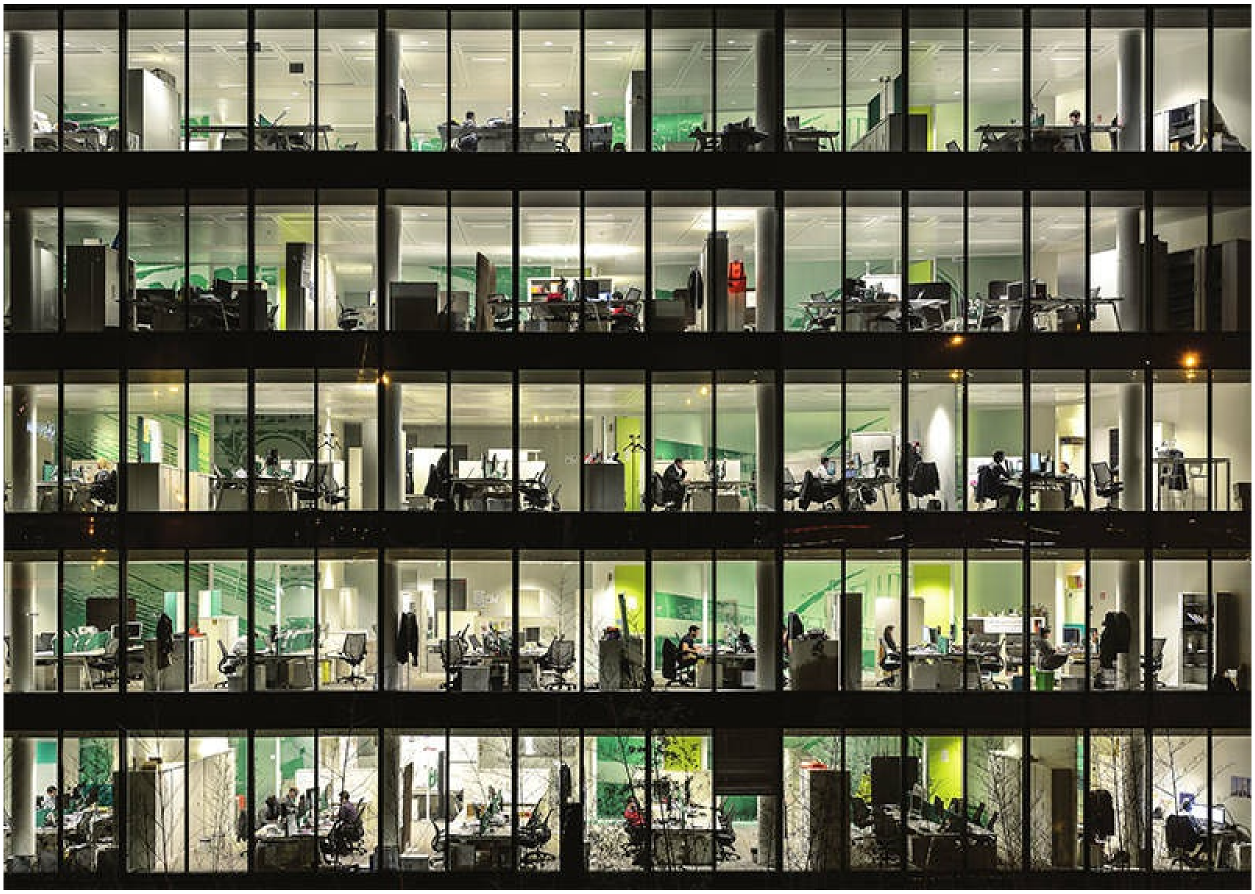
埃莉斯·斯蒂芬尼克是纽约第21国会选区众议员。

企业文化新分析法

THE NEW ANALYTICS OF CULTURE

马修·科里托雷（Matthew Corritore）
阿米尔·戈德伯格（Amir Goldberg）
萨米尔·斯里瓦斯塔瓦（Sameer B. Srivastava）| 文
刘筱薇 | 译 刘铮筝 | 校 钮键军 | 编辑

电子邮件、聊天群组和招聘网站透露了你所在组织的哪些信息。



核心观点

问题

文化容易感知，但很难评估。文化研究的现有工具（员工调查和问卷调查）往往并不可靠。

新方法

研究员工在电子通信中所使用语言，为研究组织文化打开了新窗口。对电子邮件、Slack信息和Glassdoor点评的分析研究挑战了对组织文化的普遍看法。

发现

• 文化契合度很重要，但预测成功的最有效指标是员工对组织文化变化的适应力。

• 认知多样性有助于团队构思，但会阻碍执行。

• 最理想的文化会提升多样性并推动创新，但仍以核心的共同信念为基础。

艺术作品

摄影师让-皮埃尔·阿塔尔在自己的“房间”（Cells）作品中，探讨了现代办公大楼的社会城

市组织文化考古学，显示其中模式和形式的重现。

企业文化可以促进或阻碍成功。然而，用于评估企业文化的工具（即员工调查和问卷调查）存在重大缺陷。首先，员工的自我报告往往不可靠。比如，人们嘴上说的对自己无比重要的价值观和信念，经常不会反映在其实际行为中。此外，调查仅提供了组织的静态（顶多是阶段性）概貌，但组织一直在演进。研究人员还常认为，独特且风格不一的文化可被整齐划归为几种常见类型，这也是测评工具存在局限性的原因之一。

本研究关注考查与评估组织文化的新方法。我们使用大数据处理方法，在电子通信中挖掘文化中无处不在的“数字痕迹”（digital trace），例如电子邮件、Slack信息（集合聊天群组）和Glassdoor点评（招聘网站）等。通过研究员工在电子信息中使用的语言，我们可以评估文化对员工工作时的想法和行为有哪些实际影响。

我们在某研究中与一家中型技术公司建立合作伙伴关系，基于企业内部电子邮件中语言风格的相似性，来评估员工与其同事之间的文化契合度。在另一研究中，我们分析了来自近120个软件开发团队的成员之间交换Slack信息的内容，研究他们所表达观点、想法和意义的多样性，然后评估这对于团队绩效是利还是弊。我们还与雇主点评网站Glassdoor合作，分析员工在匿名点评中对所在组织文化的评价，从而判断文化多样性对组织效率和创新的影响。

电子邮件和Slack信息等数字痕迹数据呈爆炸式增长，更快速、便宜、容易使用的计算方法得到普及，因此，评估企业文化的新科学方法随之产生。我们的计算语言学方法正挑战着人力分析领域的流行观点，并从全新角度诠释了管理者如何将企业文化当作战略资源一样使用。我

们认为，如果有采取适当措施来保护员工隐私并在最大程度上减少算法偏差，那么计算语言学（computational-lingustics）方法极有可能成为管理者解决企业文化问题的工具。

研究

我们最近的研究主要关注文化契合度与适应力的对比、文化契合的利弊、认知多样性以及多样性对组织绩效的影响。现在我们具体展开讨论。

契合度与适应力的对比。若管理者想要聘用契合自身文化的员工，基本上只会关注候选人的思想行为是否反映了团队或组织当前的价值观、规范和行为模式。他们很可能不去考虑文化适应力，即在组织文化规范逐渐发生变化的情况下，快速学习并适应的能力。我们近期与斯坦福大学的戈文德·梅尼亚（V. Govind Mania）和克里斯托弗·波茨（Christopher Potts）合作开展研究，通过比较某高科技公司中601名员工之间5年内1000多万条内部邮件信息的语言风格，来分析文化契合度和文化适应力对个人绩效的影响。例如，我们调查了员工与经常骂人的同事在交流时使用脏话的情况，以及与同事沟通时使用人称代词（“我们”或“我”）的情况。我们还跟踪了员工在一段时间内适应同事之间文化习惯的情况。

我们发现，文化契合度高的员工有更多晋升机会，在绩效评估中得到更多肯定，有更高奖金，以及较少出现非自愿离职的情况，这些都在预期之中。但事实是，文化适应力对于成功更为重要。相比一进公司就表现出极高文化契合度的员工，随着文化规范的变化而迅速适应的员工反而更为成功。如果组织所处的环境一直在快速发展和变化，那么文化

规范也会改变或演进，这时就体现出“适者生存”的原则了。

以上结果表明，文化融合的过程并没有在招聘环节就结束。实际上，我们的研究还发现，员工融入文化的轨迹完全不同——在整个任职期间，他们在有些时段和同事的文化契合度较高，其他时段则较低。多数人最终都适应了同事间的行为规范，而留在公司的人文化契合度会越来越高。最后遭到解雇的员工是无法适应企业文化的人。自愿离职的员工经历跌宕起伏：他们在工作初期迅速适应了文化，但后来又变得不合拍，而一旦成为“局外人”，就很可能离开公司。

为进一步评估文化契合度和文化适应力对绩效的影响，我们和伯克利的詹妮弗·查特曼（Jennifer Chatman）以及理查德·卢（Richard Lu）就同一家高科技公司员工的价值观一致性（value congruence，即对于理想工作场所的核心价值观和信念，员工与同事的契合度），以及感知一致性［perceptual congruence，员工通过准确报告同事的价值观来展现对“文化符码”（cultural code）的理解程度］展开调查。我们发现，价值观一致性虽然与工作绩效不相关，但可预测保留率——价值观一致的员工不太可能自愿离职。感知一致性则相反：这一指标可预测工作绩效，但与保留率无关。研究结果表明，想要培养稳定、敬业员工队伍的公司应专注于聘用价值观和现有员工一致的候选人。如果雇主需要能够快速融入公司文化且效率高的人才，就更应留意那些有能力适应新文化环境的候选人。

不契合的好处。什么时候适合雇用与企业文化不契合的人？拥有不同世界观、观点和视角的人往往会为组织带来创造力和创新。但其局外人身份可能很难得到同事对自身看法的认可。我们和戈文德·梅尼亚、克里斯托弗·波茨、威廉·门罗（William Monroe）近期联合开展研究，比较了员工的文化契合度，及这种契合多大程度上在公司内部关系网络

中起到不同团队之间沟通桥梁的作用（否则变成一盘散沙）。举例来说，某雇员可能担当起工程部和销售部之间沟通的桥梁，从而获得并分享更多元的信息和想法。

我们的发现与之前的研究结果一致，即平均而言，文化契合度与事业成功呈正相关。对担当桥梁角色的人而言，文化契合的好处尤其大。比如工程部和销售部之间的“中间人”能在与前者的技术谈话中坚守自己的立场，同时也能理解后者以客户为导向的思维。但如果尝试扮演中间人角色的人没能展现出对两种文化的深刻理解，就会遭到双重惩罚：在所有社会群体中，他们都会被视为在文化和社会层面上没有明确成员身份的局外人。但我们也发现了受益于文化不契合的人群：这些人没有和多个群体的关系网，但和特定社群会有紧密联系。通过和同事建立信任的纽带，他们能够克服局外人身份的困境并充分利用自身的独特性。研究结果表明，有效的招聘策略既吸收契合企业文化（或至少能够迅速适应公司不断变化的文化）的人才，也聘用文化不契合的人才。

认知多样性。支持团队文化多样性的人认为，团队能因此实现认知多样性，即观念和看法的多样性。但认知多样性会提升还是拉低团队绩效？相关研究尚无定论。部分问题在于，这些研究使用的认知多样性指标并不完善，比如人口统计、个性，或自称持有的信念和价值观。此外，这一研究分支很少调查多样性在实际沟通和互动中的体现——这里的问题在于，团队成员有时不愿分享自己的真实感受和观点。最后，即便我们知道团队动态（team dynamics）在项目的整个生命周期中经常变化，但仍常常假定，认知多样性是种静态思维。

我们与斯坦福的研究人员凯瑟琳·利克斯（Katharina Lix）和梅丽莎·瓦伦丁（Melissa Valentine）近期合作展开研究并克服了上述挑战。我们在研究中分析远程软件开发团队的117名团队成员之间交换的Slack信

息内容，明确了在哪些情况下团队成员对相似主题进行讨论时会表达不同意义、观点和风格，然后分析这种多样性对绩效的影响。举例来说，在对客户需求讨论中，对理想用户界面外观和感觉的不同理解可能导致开发人员自说自话、无法协调，但也可能激发极富创意的新想法。

我们的研究结果表明，认知多样性对绩效的影响会随项目阶段的变化而变化。在早期阶段，团队需要确定当前问题，认知多样性会降低团队达成阶段性目标的成功率。到了中期阶段，团队成员开始构思，这时认知多样性会提高团队成功的可能性。进入后期执行阶段，多样性则再次成为障碍。

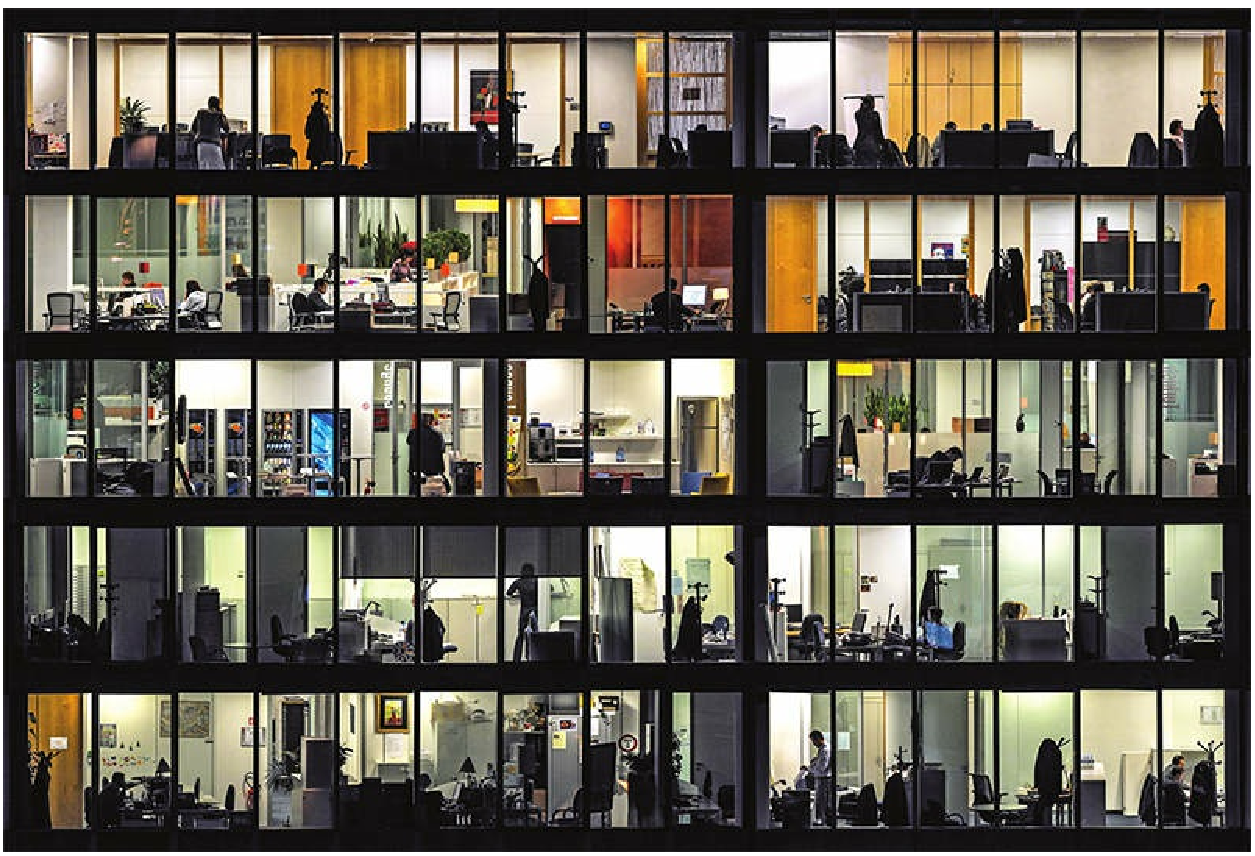
文化多样性和组织整体性。我们已经看到多样性对团队多种权衡取舍的影响，但对整个组织的绩效又会有怎样的影响？传统观点认为，企业必须在同质、高效文化和多元、创新文化之间做出抉择。理论上说，同质文化可以提高公司内部的工作和协作效率，因为员工都认同指导工作的规范和信念，但这一好处会以抑制创意为代价。相较之下，异质文化放弃了群体共识所带来的好处，而是促进员工之间的良性分歧，进而提升员工的适应力和创新能力。然而，佐证这一想法的证据很少且没有说服力。

在近期研究中，我们针对近500家上市公司的员工发布在Glassdoor上的匿名点评，分析他们在描述组织文化时使用的语言，如“我们的文化促进协作”“我们的文化鼓励创业”等。首先，我们评估了人际关系方面的文化多样性程度，也就是员工在组织规范和信念方面的分歧。我们发现，人际关系的文化多样性让员工难以协作，并降低了组织效率（以资产回报率为指标）。

接下来，我们评估了组织的人际关系文化多样性程度。人际关系文化多样性高的组织中，员工对公司内部工作方式有多种文化看法和信念

（以员工的Glassdoor点评中所讨论文化话题的平均数量为指标）。比如奈飞（Netflix）员工用自主性、责任、协作和激烈的内部竞争这些概念来诠释工作文化。我们发现，人际关系文化多样性高的组织，市值也更高，还能通过专利创造更多、更高质量的IP。这就证明了，如果员工对工作方式有更多元的看法，创造力和创新能力也会提高。

上述研究表明，组织或许可在鼓励不同文化看法的同时，促进员工就共同组织规范和信念的重要性达成一致，避免在效率与创新之间做权衡取舍。我们再来看看奈飞的例子：一方面来自多种文化背景的员工给公司带来了多元文化并推动了创新，但另一方面，文化仍以核心的共同信念为基础，例如彻底透明化和问责机制的重要性等，这有助于员工高效协作和工作。



对实践的影响

以上发现如何帮助领导者更好地将文化理解成提高员工、团队乃至组织绩效的工具呢？

首先，为提升保留率，管理者可聘用对理想工作的核心认知和现有员工一致的候选人。但是，过分强调文化契合度会扼杀多样性，让管理者忽视有巨大潜力和独特视角的候选人。招聘经理应努力寻找展现出文化适应力的候选人，因为组织面对的是日益动荡的市场和不断变化的劳动力，而拥有适应力的人才能更好地应对不可避免的文化变化。

招聘经理也不应忽视文化不契合的人才——他们可以成为公司创造力和创新的源泉。但要确保这些人在组织内部迅速成长，管理者应考虑将他们分配到能让他们和特定社会群体建立紧密联系的岗位上。原因在于，和组织文化不契合的人需要同事的信任和支持，将他们视为“不合群的创新者”，而不是“怪异的局外人”。

其次，领导者应注意对团队中不同观点的表达进行管理。认知多样性对于制定有关复杂问题的创新解决方案至关重要，特别在项目规划和构思阶段。但如果团队需要专注于执行项目，而最后期限又迫在眉睫，那么表达不同观点很快就会变成一种负担。在这种情况下，团队成员必须统一对问题的理解，并就解决方案达成一致。领导者必须善于变换思维模式，清楚何时以及如何鼓励员工表达不同观点，以及何时达成全员一致。

这里我们要提到一个重要区别。“多样性”（diversity）这一术语往往指代公司员工队伍人口构成的变化，近年来更是如此。如今公司已经解决了诸多恶性问题，例如女性和少数族群进入决策层的人数较少。我们在研究中使用的“文化多样性”（cultural diversity）指代在不考虑人口

构成的前提下，信念和对规范期望的变化。正如上文指出，人口多样性和文化多样性相关，但人口同质性强的群体也可能有文化多样性，反之亦然。我们对文化多样性的研究可以支持为提高公司性别、种族和民族多样性而付诸的行动，但两者本身并无关联。

第三，领导者应创造多元且达成高度共识的文化，从而促进创新并提高效率。这种文化由来自多元文化背景的员工组成，每个人对工作方式都遵循不同的规范和信念。多元观点有助于员工出色完成复杂任务，如构想下一突破性创新技术或产品。管理者应鼓励员工尝试不同的工作方式，例如在有些任务上进行广泛协作，其他任务上则展开激烈竞争。与此同时，公司还应建立一种共识，即员工就共同的文化规范，或者说共同认知达成一致，帮助他们成功协作。领导者可以在员工入职时和日常互动中说明这些规范的重要性，如奈飞领导者就会奖励与同事分享自身错误的员工，从而强化透明度在员工心中的重要性。

新管理工具

我们在研究中使用的很多工具都是现有产品，管理者完全可以用这些工具解决组织内部的实际挑战。举例来说，斯坦福大学博士候选人安贾利·巴特（Anjali Bhatt）与我们合作展示，如何用基于语言的文化指标来预测公司并购整合中的痛点。我们正在研究三家零售银行的合并，而对电子邮件的分析，清楚揭示了个体之间文化同化率的明显差异。这类工具可在合并前的尽职调查期间，用于诊断性评估（以明确问题为目的——译者注）企业之间文化契合程度，以及在整合期间，规范性分析文化契合程度，从而确定在何处以及如何集中进行管理干预。

但就这些工具的使用问题也引起了不容忽视的伦理担忧。我们在研

究中严格保护员工信息；也就是说，我们和组织都不会让外界看到，员工与研究所涉及任何沟通信息之间的联系。我们也绝对不建议用这些工具来选择、奖励或惩罚个别员工和团队。原因至少有以下四点：准确预测个人和团队的绩效，比预测主要人群类别的平均绩效难度要大得多；文化只是影响组织中个人和团队绩效的众多因素之一；算法的预测往往会让管理者对自己的判断过度自信；最后，给任何算法加过多权重都可能造成意想不到的后果，比如加剧对女性和少数社会群体的偏见。

虽然算法做出了预测，但是利用算法做出明智决断的是人类。管理者必须保持警惕，确保元数据匿名，并定期核查算法决策是否有偏差，保证语言工具的使用不会对文化本身产生意想不到的负面影响，如导致员工彼此不信任。

尽管这些伦理问题确实存在，但我们相信，新工具能继续生成洞见，最终帮助管理者将文化当作战略资源管理，并塑造更具文化多样性与包容性的团队和组织。

马修·科里托雷是麦吉尔大学德索特尔斯管理学院战略和组织学助理教授。阿米尔·戈德伯格是斯坦福大学商学院组织行为学副教授。萨米尔·克里瓦斯塔瓦是加州大学伯克利分校哈斯商学院管理哲学与价值观副教授兼Harold Furst主席。他和戈德伯格共同领导伯克利-斯坦福计算文化实验室。

打破创新障碍

BREAKING DOWN THE BARRIERS TO INNOVATION

斯科特·安东尼（Scott D. Anthony） 保罗·科班（Paul Cobban）
拉胡尔·奈尔（Rahul Nair） 纳塔莉·潘绍（Natalie Painchaud）| 文
蒋荟蓉 | 译 刘筱薇 | 校 李源 | 编辑

培养助力成长的日常习惯。

关于艺术品

约翰·彻尔文斯基在哈佛负责某粒子加速器18年，对科学的热情表现在他将粉笔画和实物并排摆放的摄影作品里。

核心观点

挑战

公司在创新方面的投入，受到阻碍创新思维的日常工作和习惯影响，未能达成期望的目标。

解决方案

领导者必须找到创新的障碍，以BEAN（行为促成因素BehaviorEnabler、实物因素Artifact、助推因素Nudge）方法进行干预，消除障碍。

成果

DBS银行运用这种方法帮助技术开发中心提升了创新能力，使得员工投入度提升20%，该中心被评为优秀创新机构。

公司为了推进创新，积极发展内部风险投资、孵化器和加速器，前往硅谷进行实地考察，为此投入了数十亿美元。然而，麦肯锡一项调查显示，94%的高管对自己所在公司的创新表现并不满意。其他多项涵盖各行业的调查发现了同样的结果：公司对创新投入良多，却无法达到预期的效果。这是为什么？我们认为，原因在于公司未能注意一个巨大的根本障碍：扼杀创新的日常事务。

所幸这个问题可以解决。我们根据行为变化方面的文献，以及与东

南亚最大的银行星展银行（DBS）等数十个全球公司合作的经验，制定出一套实用方法，它能打破抑制创新的障碍，代之以助力创新的日常习惯。

这套方法所需的成本并不高，但需要公司投入一定的时间和精力，设置干预方案BEAN，即行为促成因素（Behavior Enabler）、实物（Artifact）和助推（Nudge）。“行为促成因素”是指特定方法或流程，使得员工能够更简单地做一些不一样的事。看得见、摸得着的“实物”则为新行为提供支持。“助推”是来自行为科学的策略，通过间接的建议和强化来推进改变。用首字母缩写BEAN作为名称似乎有点太随便了，但我们发现这样的叫法简洁且便于记忆，方便企业以其为参考，培养更好的习惯。

本文将给出各公司用于激发创新的多种BEAN，讲解其之所以有效的特征，以及构建并应用BEAN的方法供读者参考。不过首先，我们要简单考察一下促进创新和阻碍创新的行为。

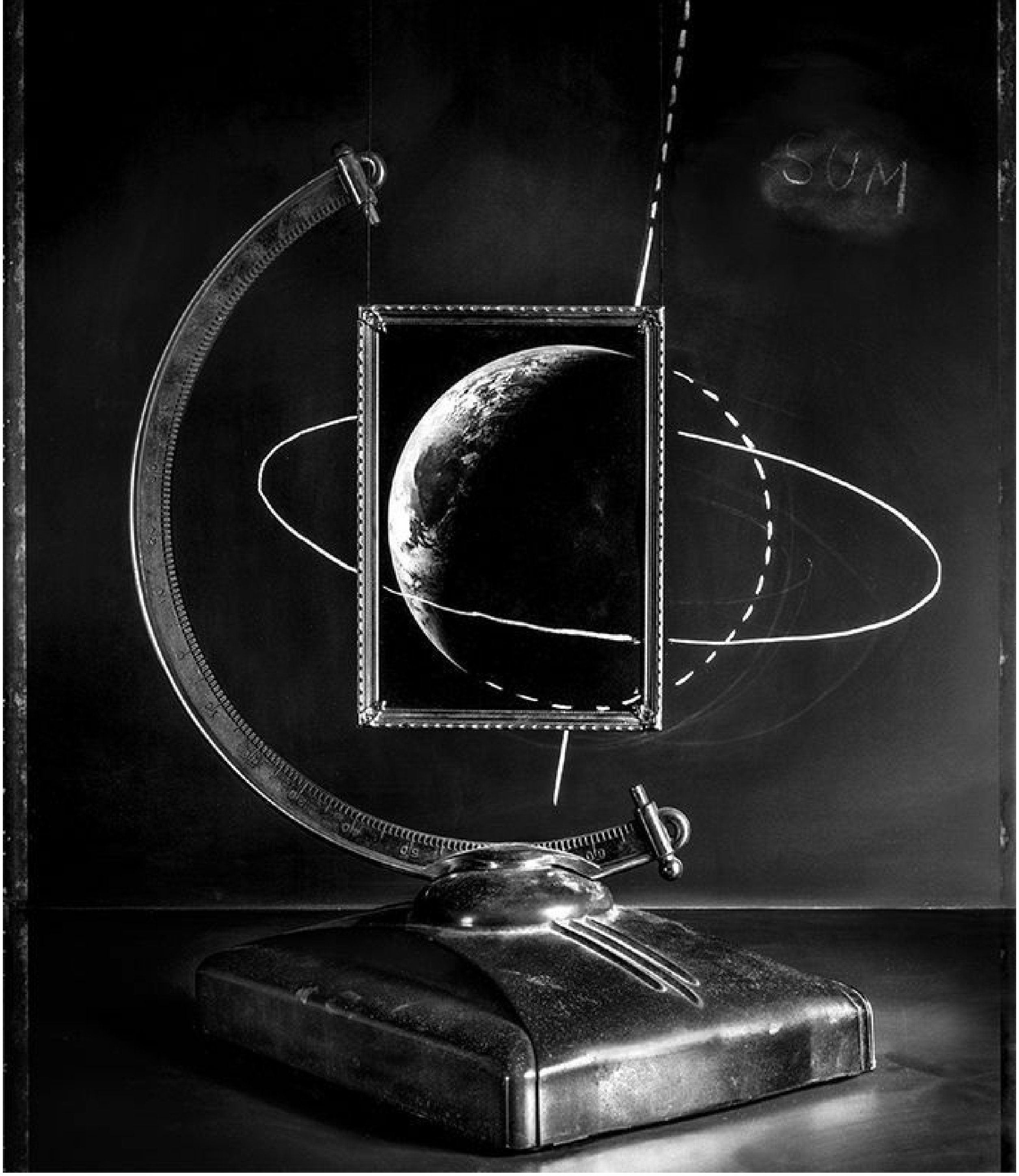
促进创新和阻碍创新的行为

于我们而言，创新不只是发明的意思。我们对“创新”的定义是“与现有事物不同、能够创造价值的事物”。创新不是工程师和科研人员的专利，也不仅限于新产品开发。流程可以创新，营销方式也可以创新。所谓不同，可以是重大突破，也可以是让复杂事物变得简单、让昂贵的价格变得可以接受的日常改进。

我们在工作和研究中发现，创新程度最高的组织具有五项关键行为：始终相信有更好的行事方式；注重理解客户表明和未表明的需求和希望；积极进行整个组织和跨组织合作，主动寻求跨行业合作；明白成

功需要不断尝试、快速迭代和反复试错；准许员工自行思考并承担风险、提出异议、寻找所需资源。

这些行为都很寻常。令人费解的反而是，为什么这些行为并不普遍。毕竟我们大家小的时候多半都富有创造力、满怀好奇、热衷合作和承担风险。可是我们上学工作之后，这些行为就被遏制了。学生和员工被告知做事的正确方式。提出问题、表达异议，哪怕态度温和，也是有风险的。学会这样的规则之后，年轻人具有的创新肌肉就萎缩了。这或许可以解释MBA学员在“棉花糖挑战”（在规定时间内用意面、胶带、绳子尽量搭建出最高的独立建筑，顶上放一块棉花糖）里一般比不过幼儿园小朋友的原因。



向高管询问阻碍创新的是什么，他们会指出真正的障碍，比如没有时间（高管或组织通常无暇钻研新思路），认为尝试不同的做事方式没有好处、只会增加成本（还可能因此受罚）的观念，缺乏创新能力，没

有条件将新创意付诸实施等等。但最大的一个障碍是组织惯性。一位高管告诉我们，公司“是为了实现可靠、可预测的成果而构建的，这正是问题所在”。管理者面对的一大矛盾就是，适合当下模式的体系，对不适合探索未来模式的行为起了强化作用。

如果不解决惯性的问题，尝试消除其他障碍的举措就不会有效果。在充满惯性的环境里给员工提供更多时间，他们只会有更多时间按照老方法做事；向他们提供新技能，如果不适用于已有流程，就只会白白浪费。BEAN可以帮助你消除惯性和其他阻碍。下面就来看一个实例。

DBS打破创新障碍

2009年，高博德（Piyush Gupta）接任DBS CEO，开始着手进行多管齐下的转型，尝试将原本处处受限的古板银行转为敏捷的科技公司，用他自己的话说，“一家拥有2.7万员工的初创公司”。DBS在当地一度被嘲笑“慢得要死”（因为办业务的队总是排得很长），现在则被视为金融服务领域的全球数字技术领先公司，2019年它还成为第一家同时获得《银行家》杂志“年度最佳银行”、《全球金融》杂志“世界最佳银行”和《欧洲货币》杂志“世界最佳银行”称号的银行。

然而在2016年，DBS的转型尚未完成。DBS高管齐聚新加坡商讨未来发展时一致同意，虽然公司已经有所进步，但许多工作还有待继续努力。在讨论中，他们确定无法发挥作用的会议是维持公司惯性、阻碍创新的一大因素。DBS的绝大多数会议，宽容点说，就是效率不高。会议常常很晚才开始，又进行到很晚，侵占了领导者原本可以投入在创新上的时间。有时会议无法得出决策。员工顺从指示参加会议，却不知道为什么要开这种会。一部分参会员工很活跃，但多数人都戒备地保持沉默

——这一点是最值得注意的。高管层得出结论，这种会议抑制了不同的声音，只会保持现状。

为了改变这样的状况，DBS引入了名叫MOJO的BEAN。谷歌的研究表明，要成就高度创新的高绩效团队，关键要素是对各种意见一视同仁、建立心理安全感。这就是MOJO的理论依据。MOJO促进会议向高效、实用、开放、重视协作的方向发展。MO是指会议主导者（Meeting Owner），主导者负责保证会议议程明确、按时开始和结束、全体参与者获得同等的发言权。JO是“快乐旁听者”（Joyful Observer），负责确保会议不拖沓，并鼓励广泛参与。比如说，JO有权力要求全体参与者交出手机放在桌子中央。会议结束时，JO要向MO问责，对会议整体情况进行直接具体的反馈，并就MO的表现提供改进意见。即使JO职位较低，也有权对MO直言不讳，提出意见。有旁听者在场，而且知道会后有反馈，这两点促使MO留意自己和他人在会议上的行为。

DBS运用这种方法，并且在会议室里设置实体提示物（小卡片、挂画、纸粘的骰子等），运用多种评估及追踪工具，MOJO起到了很大的作用。DBS的会议不再拖到很晚，迄今为止所减少的员工工作时间估计达到50万小时。员工问卷调查显示，会议效率已经翻了一倍，认为自己在会议上拥有了平等发言权的员工比例大幅度提升，从40%增加到90%。不过，提升效率并不意味着要让会议变得枯燥乏味。JO的头衔里有“快乐”二字（强化了DBS在更广泛的范围内追求“快乐银行工作”的举措），名副其实，有时候他们甚至会以打油诗的形式提供反馈。还有很多出色的例子。在一次会议上，观察者勇敢地告诉一位勃然大怒的高管，发脾气导致所有讨论都没能有效进行下去。这位高管欣然接受反馈，保证以后会注意改善。这个事例广为流传，增强了积极的行为转变，正符合DBS引入MOJO的初衷。

令**BEAN**生效的关键

几十年来，许多研究都考察了人为什么很难改掉坏习惯。前不久，探讨这个问题的畅销书——如奇普·希思、丹·希思兄弟（Chip and Dan Heath）的《瞬变》（Switch），理查德·塞勒（Richard Thaler）和卡斯·桑斯坦（Cass Sunstein）的《助推》（Nudge），查尔斯·杜希格（Charles Duhigg）的《习惯的力量》（The Power of Habit），丹尼尔·卡内曼（Daniel Kahneman）的《思考，快与慢》（Thinking, Fast and Slow）等——为读者提供了一系列实用工具。我们在构建BEAN解决方案时以学者和从业者的观点为基础——他们始终认为，要从理性逻辑和情感直觉两方面入手，这一点至关重要。我们还参考了匿名戒酒会（Alcoholics Anonymous）、慧俪轻体（Weight Watchers）等运营已久的项目（这些项目综合运用口号、助推和社会交互作用来改变人的行为模式）以及动机科学（讲述了目标设定及达成、社会比较和鼓励如何巩固期望行为）。

在研究中，我们收集了约130个通过干预协助形成更好的创新习惯的例子，来源有我们自己的客户，也有一部分来自创新领袖（Innovation Leader）新闻服务机构提供的案例研究，以及波士顿地区的初创公司Tettra整理的企业文化相关文档。随后，我们与Innosight的团队一同分析了这些干预措施，并在多种类别的组织内进行实验，得出成功BEAN的几个典型特征：

简单。易于采用和记忆的干预措施能够更快地取得进展。

有趣。动机科学早已发现，令人愉快、促进交际的活动本身就是一种奖励，让员工更加愿意参与。

可追踪。追踪表现并与他人做对比，是一项强有力的动机因素（所以Fitbit等活动追踪工具成功地帮助许多人培养了更好的运动习惯）。因此，BEAN一定要具备评估成果的机制。

各公司的BEAN

我们在各行各业的组织里找到了100多种工作中的行为促成因素、实物因素和助推因素。这些例子虽然各不相同，但都是为了打破不良组织行为习惯，代之以新的好习惯。以下是几个不错的例子。

目标盒子

组织：Adobe公司

目标：鼓励实验，简化创新

说明：员工可以拿到一个红色的“目标盒子”，里面有供员工自行进行的创新培训练习，以及构思新的产品或服务、将构思推销给管理层的要点清单。盒子里还有一张银行卡，存入了1000美元，让员工用这笔资金进行实际操作。

失败墙

组织：Spotify

目标：消除对失败的恐惧，从错误中学习

说明：“失败墙”是一块贴着便利贴的白板，用来公开表彰失

败项目。这是工程师团队在项目后进行反思总结的第一步，帮助团队思考这次经验让自己学到了什么、将来如何避免类似的错误。

提前进行失败分析

组织：Atlassian

目标：寻找对新项目的威胁，采取防御措施

说明：让团队在新项目开始前讨论可能的失败，采取七个步骤（其中一步是结构化的交叉询问，一组人主张项目会成功，另一组人则主张会失败，然后让双方交换立场），投票评估风险严重程度，指定风险“负责人”，设法将风险降至最低。

午餐轮盘赌

组织：勃林格殷格翰（BoehringerIngelheim）

目标：鼓励跨界合作

说明：“午餐轮盘赌”是一个公司网站，将员工随机配对，一起去吃午饭。参与者指定时间和地点，点击“配对”按钮，展示出开放的态度和交流的意愿就可以了。

第一天就上线

组织：爱彼迎（Airbnb）

目标：用目标感和责任感增加员工自主权

说明：爱彼迎入职培训的第一天，新入职的工程师就会被鼓励将写出的代码直接上传投入应用。

用游戏培养领导者

组织：TastyCatering

目标：帮助员工像主人翁一样思考和行动

说明：游戏为期一周，参与的全体“合伙人”获得查看公司财务状况的权限，每个人都要就损益表做出预测，然后与现实数据对比。胜利者将获得表彰，游戏中预测与现实数据的偏差会经过分析，用于寻找规律，制定进一步的表现提升方案。

（返回原文阅读）

切实可行。好的BEAN能够顺畅地融入现有会议和流程，不需要原有流程做出大的变动，也不必建立新流程。

巩固。要从实物和数字两方面提醒员工保持新的好习惯。

组织上下保持一致。史蒂文·克尔（Steven Kerr）1995年的《期待获得B结果却奖励A结果的愚蠢方法》（“On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B”），是行为变化相关文献中引用率相当高的一篇经典论文。有效的BEAN不鼓励员工去做某件会招致公司处罚的事情。期望行为和公司奖励一定要保持一致。

详解创新行为

高管经常说希望促进创新，但却不知道这个目标的具体含义。组织必须明确希望鼓励的具体行为。要做到这一点，有个不错的方法是让关注创新的焦点小组员工填空完成这个问题：“如果我们

能……就好了。”以下列出的是这类头脑风暴环节得到的各种建议示例：

质疑现状

- 保持对未来的不安和怀疑
- 保持开放的态度，经常提出假设
- 避免用“我们这里就是这样做事的”这样的语句扼杀新创意
- 采取解决问题而非吹毛求疵的心态

密切关注客户

- 多跟客户在一起，理解对方需要完成的工作
- 定期建立客户概况和客户旅程
- 确保所有解决方案都是为了应对关键的客户需求和问题
- 深入洞察客户面对不同的解决方案时如何做出决定

提升合作效率

- 建立跨职能团队，让组织不同部门的专业人士交流不同观点
- 强调集体目标而非个人目标
- 在保持尊重的前提下尽量坦诚直接
- 保持项目进展状况透明，便于了解

实验

- 预先考虑不同情景和各种可能的结果
- 不断问自己“我们不知道什么？”“我们如何能了解更多？”
- 设计实验，更加深入地了解关键的预设条件
- 为失败得有意义的团队提供奖励

赋权

- 信任年轻员工，允许他们自行完成任务，不必经过许可
- 设法鼓励员工在工作进展不顺利时提出建议，畅所欲言
- 承担自己决策带来的后果，不逃避责任，不踢皮球
- 消除障碍，提供资源和支持，协助团队取得成功

可以看出，MOJO体现出了以上全部特征。DBS还有另一个优秀的BEAN：甘道夫奖学金。甘道夫是托尔金（J.R.R. Tolkien）《魔戒》里的巫师，不过这个奖学金的名字GANDALF代表着DBS向数字技术巨头谷歌（Google）、苹果（Apple）、奈飞（Netflix）、亚马逊（Amazon）、领英（LinkedIn）和Facebook看齐的热望：把DBS放在奈飞和亚马逊中间，就是GANDALF。DBS员工可以向公司申请1000新币（约740美元）奖学金，花在自己选择的可以支持DBS成为学习型组织、不断质疑现状的项目上，比如某个课程、书、某个会议等。唯一的条件是，拿到奖学金的人必须将自己学到的东西教给其他同事。截至2019年秋季，DBS已经发放了100多份奖学金，涵盖的领域从人工智能到产品经理讲故事，每位收到奖学金的员工平均指导近300名员工。DBS录下了许多这种获得奖学金的人指导同事的记录，与相关文章和其

他信息整合在一起，通过网络渠道发布，浏览量上万。据DBS估计，为奖学金投入的成本获得的回报是传统培训的30倍。

还有一个优秀BEAN的例子来自印度最大的集团公司塔塔集团（Tata Group）。塔塔每年举行庆祝活动，表彰从茶叶、IT咨询到汽车等各个部门的创新成果。庆祝活动上最诱人的一个奖项叫作“勇于尝试”（Dare to Try）。这个奖项名副其实，颁发给以有意义的方式失败的团队。按照公司的说法，“展示塔塔公司上下正在发展的承担风险、坚持不懈的文化……‘勇于尝试’奖认可并奖励的是，虽未实现期望成果，却认真尝试新颖、大胆创意的努力。”“勇于尝试”是个大项目，每年吸引上百名申请者，推进了承担风险、包容错误等创新行为。奖杯和对这个活动的高调公开宣传，就是能够有效巩固塔塔创新文化的实物。

如何构建BEAN

MOJO等各种BEAN纷纷涌现，我们制定了一套三个步骤，帮助公司构建BEAN。这套方法在DBS和其他各行各业的多个组织进行过多次测试和相应的改进。

部分测试在印度海得拉巴的一个技术开发中心进行，该中心是DBS在数字转型中设立，负责处理DBS面向客户的手机应用设计和支持工作，之前这些工作都是外包完成。建立这样的开发中心，让DBS有机会从头开始建立创业文化。

开发中心的办公室设计，模仿当下热门的科技初创公司，设有开放空间、桌上足球台、零食角等等。招聘流程借鉴了奈飞等具有创新精神的公司，致力于吸引与众不同的人才。可是一旦开始工作，立刻就能看出员工每天的体验毫无初创公司的感觉。工程师陷入日复一日的例行公

事，按部就班地工作，回避快节奏的实验。员工敬业度分数虽然不低，但这里明显没有DBS的热情。

为了改变这样的状况，Innosight咨询师团队和DBS技术运营变革推动团队（我们称之为文化团队）决定构建BEAN，以新的好习惯代替不良习惯。

第一步，具体说明希望具备的特征。首先团队要概述希望构建的团队特征，概述具有敏捷特性、以学习为导向、以客户为中心、以数据为驱动力并富有实验精神的企业文化。随后，在每一条特征下列出相应的具体行为，例如，“实验精神”下面可以列出“我们迅速测试新创意”“我们相信精益实验”“我们以较低的成本迅速失败，以更快的速度学习”等。

第二步，辨明障碍。接下来，团队开始寻找阻碍创新行为的因素。为此，团队成员旁听员工会议，开展诊断调查，私下对员工进行一对一采访，并阅读开发人员一周的日常普通工作记录。

团队发现，最大的一个问题是许多员工感到不明白自己工作的背景情况，不理解自己的项目在总体战略中起怎样的作用，不理解公司对项目中的每个人以及整个项目有怎样的期望。一些员工也觉得暴露问题是不允许的，于是默默承受着挫败感。还有一些人感到日常工作过于繁忙，没有时间进行检验。

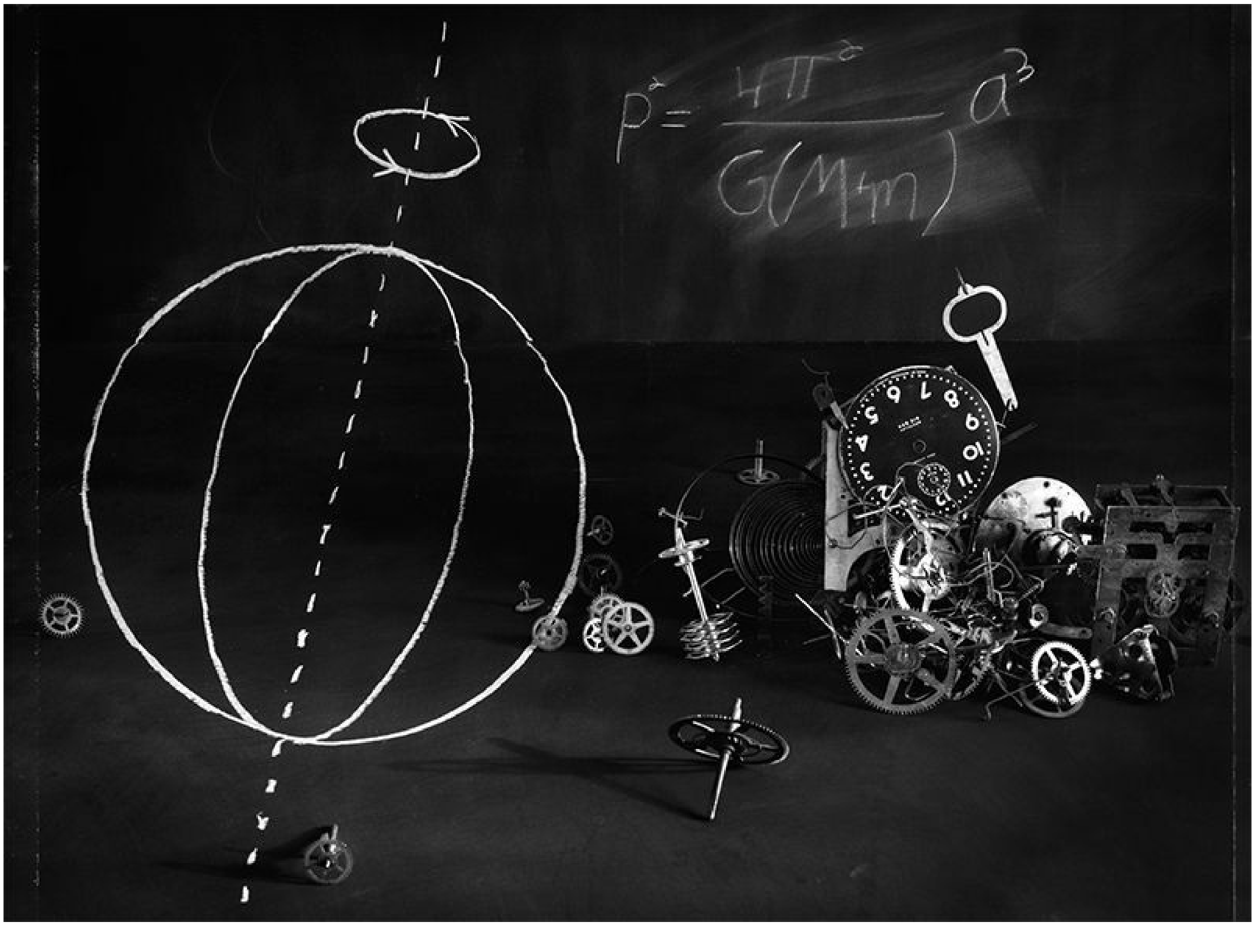
要注意，团队描述期望行为和障碍时表达得非常清晰——这一点至关重要：构建BEAN时如果不够明确，就无法找到真正的障碍，列出的清单难以实行。确认期望的一个简单的方法是，叫几组员工过来，让他们填空完成两个句子：“假如我们……就好了”（这里可以确定期望行为，详见“详解创新行为”）“但我们没做到，因为……”（这里是障碍）。

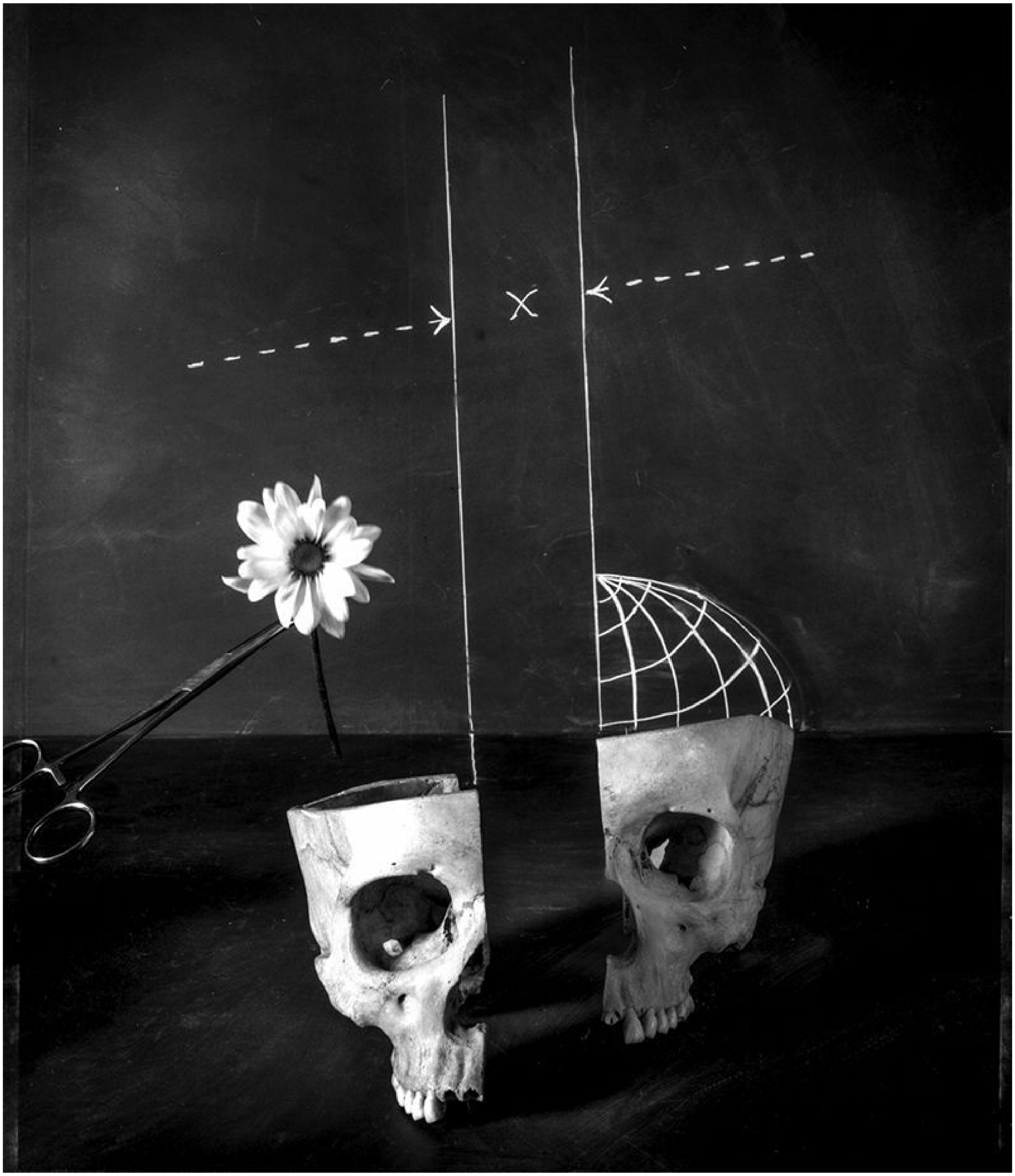
第三步，设法干预。文化团队要设法消除障碍。为此，团队在海得拉巴和新加坡分别举办了一场为期两天的研讨会，请高层领导者参与。讨论过期望行为及障碍后，参与者分为几个小组，进行结构化头脑风暴。每组都会拿到几个其他组织BEAN的例子供参考（见边栏“各公司的BEAN”），还有一个简单的模板，让小组具体列出期望行为、障碍，以及能够协助员工打破障碍的促成因素和助推因素，制定出新的BEAN。随后全体参与者一同评估各小组制定的15个BEAN，投票选出几个付诸实施。以下是研讨会得出的分别针对开发中心员工不了解背景、说不出不同意见和时间紧张这三个问题的干涉方法：

不了解背景。这个障碍会巩固员工认为旧有工作方式足够好的观念。针对这个问题的BEAN是“文化画布”，灵感来自亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）和伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）的商业模式画布。与列出关键因素的商业模式画布相似，文化画布同样使用一个海报大小的单页简单模板。项目团队在这个模板里填写具体的商业目标，列出团队分工和规范。填写模板的过程，让团队进一步明确期待、组织背景情况以及每个人的职责。让团队明确目标和拓展边界的空间，有助于进一步提升创业精神。这种方法得到的实物，比如照片和成员签名，可以在视觉上提醒团队牢记使命。

缺少不同意见。一个名叫“临时团队”的BEAN，鼓励员工看到问题时畅所欲言。运用“临时团队”这个网页应用程序，在一周开始的第一次会议上评估团队气氛，邀请团队成员对气氛进行匿名打分，从1到10（1分是最差，10分是最好），并选择一个词语描述自己的感受。这样可以迅速揭示团队中是否存在问题（若有多个1分和2分出现，就足以说明有问题），推动针对当前问题及其解决方案的讨论（由团队领导者主持）。“临时团队”程序可以持续记录团队在一段时间内的状态，因此还

可以用来评估干预措施的效果。





没有时间。为消除这一障碍，文化团队构建了“70: 20:10”BEAN。这个BEAN借鉴了谷歌的做法，允许软件开发者拥有按此比例自行安排时间的权限，将70%的时间用在日常工作上，20%的时间用于思考如何

改进工作，10%用于实验和自己喜欢的项目。“70:20:10”法正式为结果不确定的实验安排时间，鼓励创新思维。为巩固其效果，文化团队还设置了一个流程，让开发人员相互交流自己从实验项目中获取的心得体会。

以上三种方法和其他被选中的BEAN，先在海得拉巴的试点团队进行测试。文化团队仔细评估测试效果，改进方法，放弃效果不佳的BEAN，对有效的BEAN进行推广和进一步追踪。比如70:20:10BEAN促使团队将许多人工流程自动化，减少了关键任务需要耗费的工时，并开发了其他创新工具（MOJO最初用来记录和改进成果的软件就是一位开发人员在20%的实验时间里编写的）。同时，领导者也有了更多的时间在大堂里走动，亲身实践新的工作方式。

干预措施实行一年后的员工调查显示，海得拉巴的员工敬业度分数提升了20%，尤其是以客户为中心的敬业度显著提升。2018年，开发中心进入了领英评选的印度最佳工作场所前25名，2019年获得颇有分量的季诺夫奖（Zinnov Award）“优秀创新机构”奖项。

从“空谈创新”到实现巨大影响

尽管DBS最初是由塔塔CEO发出了行动倡议，但海得拉巴的工作则是在组织内较低的层级上进行的。BEAN的一个强大之处就是可以在团队、部门、事业部乃至整个公司等各层面发挥作用。

文章结束之前，还要再提醒读者：意图促进创新的公司，往往一味模仿其他创新公司设置的“实物”，如开设颜色明快、食品种类丰富的小餐厅，或者提供踏板车。表面的东西方便好学，但如果盲目模仿，与工作中的具体行为毫无关联，就不会有任何作用。

本文作者之一斯科特，在前往柬埔寨拜访一家社会型企业时看到了这样的例子。这家公司聘请了几千名制作服装、雕像等物品的贫穷技工，与之毗邻的养蚕场摆出一个浅蓝色的盒子，请工人们写下自己的反馈和想法投进去，声称是“为了你，为了你的同事，为了你们的幸福”。听起来很鼓舞人心吧？

只有一个问题。盒子上生锈的锁，暴露了这个盒子已经有一段时间没有打开——甚至可能从来没有打开过。这样“空谈创新”，只会提醒人们领导者没能做到什么，一开始可能会激发创新能量，但长期而言必然会引来员工冷嘲热讽。

倘若没有合适的支持，没有人“下地干活”（我们可能有点滥用比喻），再好的BEAN都有可能变成“空谈创新”。DBS开始鼓励创新时，许多员工，特别是领导者，都以为创新是科学和创意领域的特权。为了帮助大家转变观念，DBS一个负责推动文化转变的团队推出培训项目，指导员工创新。比方说，团队与HR合作，举办为期一周的活动，让高管接受三天的数字概念培训，随后参加48小时的“黑客马拉松”，与真正的创业公司员工一道编写软件，解决现实中的商业问题。最后一天下午，写好的软件原型会被发送给CEO。

让高管体验公司希望推广的新思路、新行为，可以帮助项目更加实际、可信、获得组织上下一致认可。现在DBS再推出新的BEAN，就不会有人翻白眼，更不会有人抵触，大家只会表现出对有趣方法的好奇。BEAN已经在DBS生根，证明了其能够直接让员工和组织获益的价值，因此获得了接受和认可。

如果越来越多的公司能够有条理地消除阻碍创新的因素，并鼓励员工积极实验，那么将来我们或许会看到领导者对于创新的目标终于得以实现。要记住，公司里的员工小时候都充满好奇，富有创造力。你的任

务就是重新唤醒他们的青春朝气。

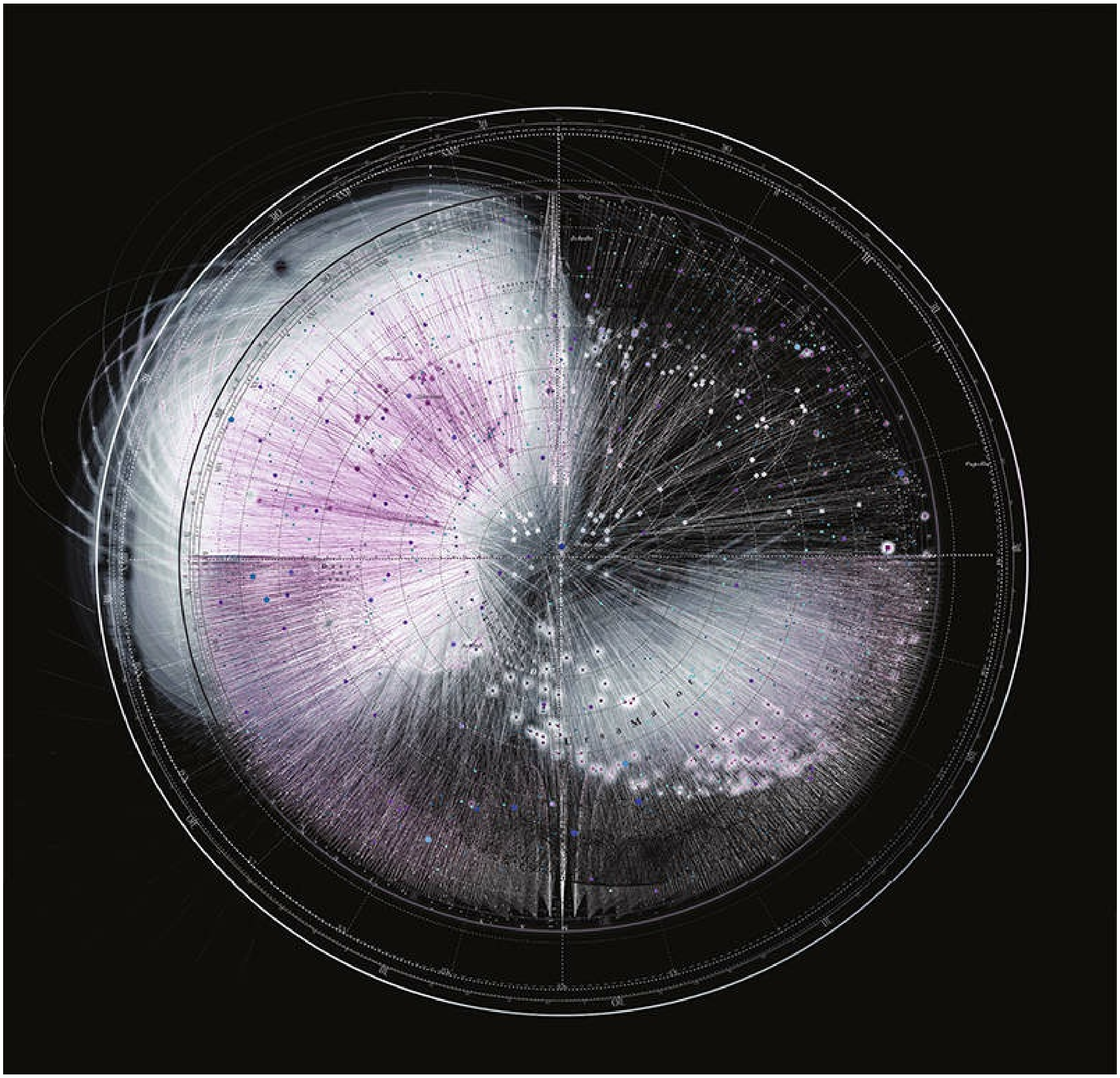
斯科特·安东尼是Innosight公司高级合伙人。保罗·科班是DBS首席数据转型官。 拉胡尔·奈尔是Innosight的一名经理。纳塔莉·潘绍史Innosight学习总监。

驾驭复杂性

Taming Complexity

马丁·里夫斯（Martin Reeves）
西蒙·莱文（Simon Levin）
托马斯·芬克（Thomas Fink）
阿尼亚·勒维纳（Ania Levina） | 文
蒋荟蓉 | 译 刘铮筝 | 校 李源 | 编辑

组织系统中增加的一切要素都必须能产生高于成本的利益。



核心观点

问题

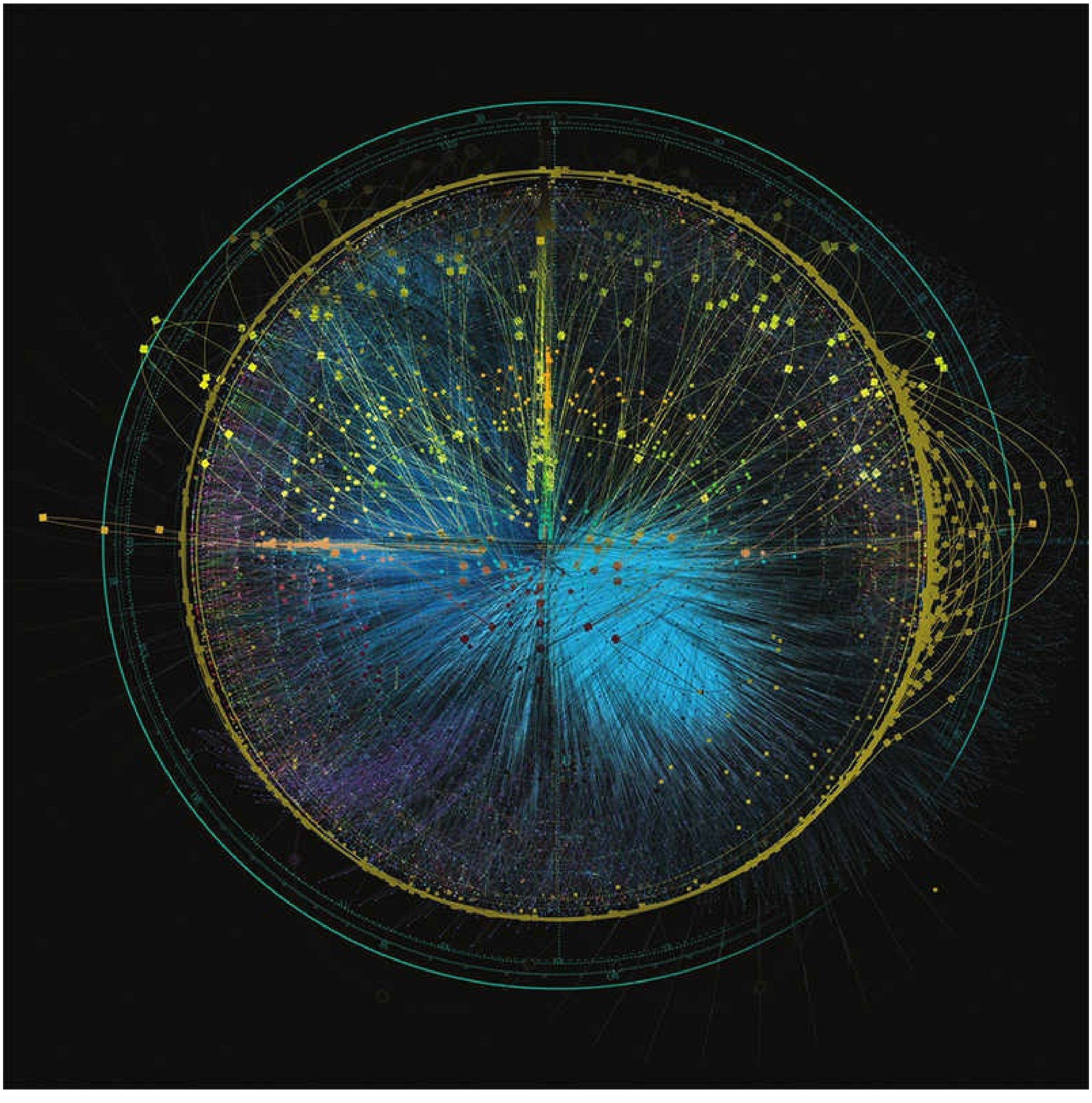
组织复杂性能带来许多重要的益处，如提升韧性和适应性，但在商业世界的名声却不好。

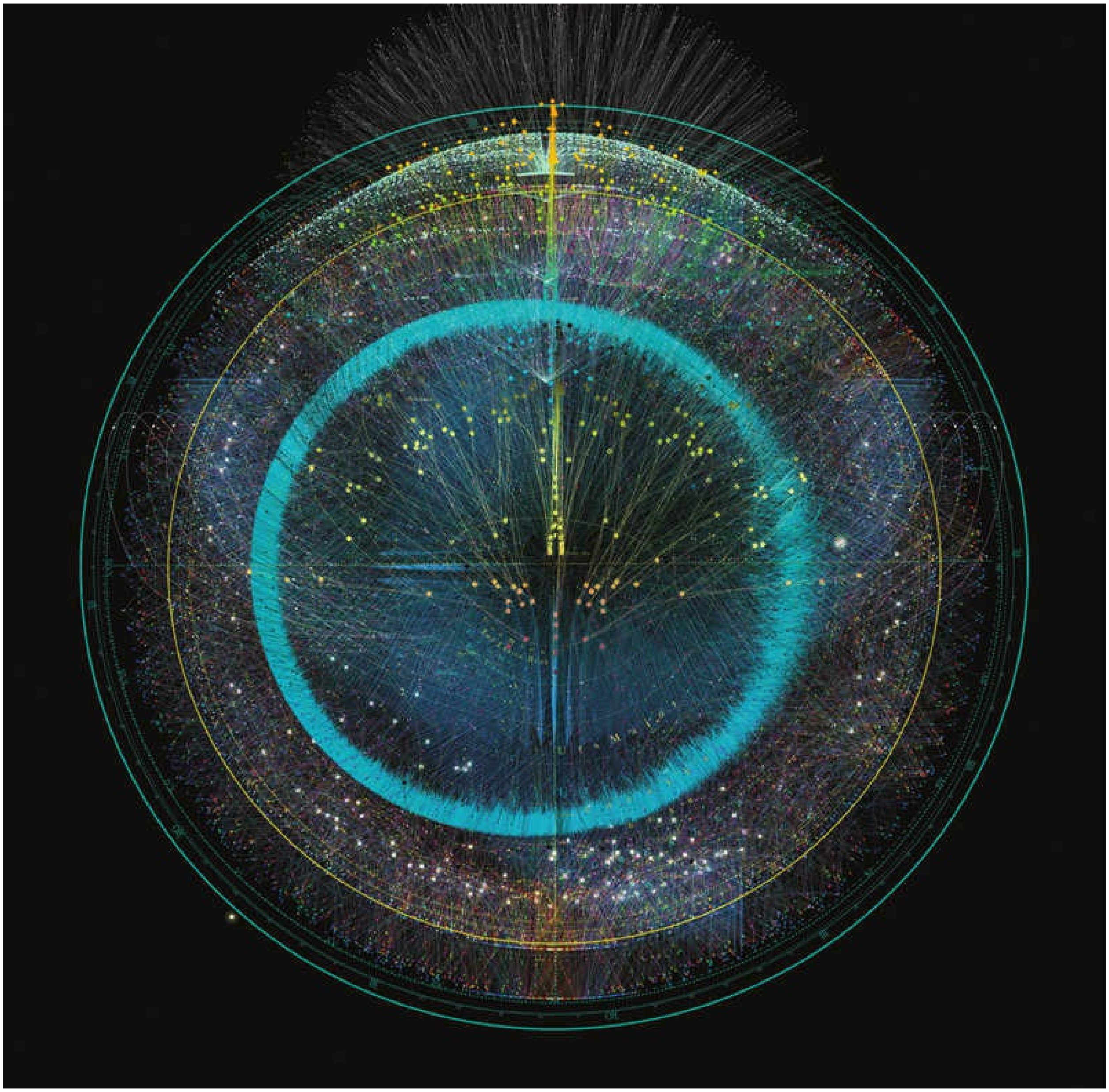
原因

复杂性的代价往往压过好处，因为削减复杂性比增加复杂性更难。

解决方案

要确保组织发展过程中保持模块化结构，所有要素和联系只需遵守几条简单的操作原则。主动偏重改变，放松对员工的控制，让市场力量主导工作。要始终保持整体优化，不断修理、修补和修剪。





关于艺术品

塔季扬娜·普拉克霍娃是Complexity Graphics网站创始人，运用混合绘画软件，让视觉艺术带来的美学体验与数学、科学和自然规律相调和。

商业世界里，大家都讨厌复杂性。

这是理所当然的。要理解一个由多个彼此连接的不同要素组成的系统或组织如何运转，是一件非常困难的事情。但难于理解的

系统或组织不一定就不好。复杂性很难理解，这个成本比较明显，但复杂性还能带来很大的益处，在多变的动态环境里尤甚。本文利用作者在商业、生物学和物理学等方面的经验和视角，对复杂性的固有性质、益处及成本进行思考，并提供几条建议，帮助读者在企业环境中驾驭复杂性。

什么是复杂性？它有什么好处？

“复杂性”这个词，在商业语境中经常出现，但其含义并不明确。即使是在严谨的科学领域，这个词也有许许多多不同的定义。本文讲述的“复杂性”，定义为彼此之间存在着多种不同联系的多个不同要素（如特定技术、原材料、产品、人员和组织单位等）。“多个不同要素”和“多种不同联系”这两大特质都可能产生正面或负面影响，取决于公司如何应对。

先来看看优点。首先，拥有许多不同要素，可以提升一个系统的韧性。公司若只依靠很少的几种技术、产品及流程，或员工出身背景及视角十分相近，就没有多少对意外机遇和威胁做出回应的不同方式。复杂系统的另一个特点——冗余和重复，通常会赋予组织更大的缓冲能力和更多的后备选项。

生态系统里有多种要素，可以提升适应能力。在生物学中，基因多样性有利于自然选择，即自然的学习机制。在商业世界，要在变化的环境里维持优秀表现，需要新的产品和能力——以新颖的方式重新组合既有要素，就可以获得这两者。举例来说，时装零售商Zara引入高于即时需求的风格（不同要素的不同组合），这样可以发现哪些产品最流行，根据需求进行挑选，于是得以适应快速变化的时尚界。

复杂性能够带给自然生态系统的另一个好处是协调更充分，因为各个要素相互关联程度非常高。例如，鸟群和动物群体中有着共同的行为方案，将群体成员相互联系在一起，令群体能够作为一个整体行动，而非一群不协调的个体。这样的群体能获得好处，比如集体安全和觅食效率提升。

最后一点，复杂性可以让一个系统变得无可复制。单个要素很容易复制，而多个要素之间相互关联的状态则难以复制。2012年苹果与谷歌地图竞争，为我们提供了一个很好的例子。苹果低估谷歌地图的复杂性，导致推出的第一版地图应用里有几个很蠢的小毛病，始终难以获得消费者认可。公司战略亦是如此：复杂的战略很难理解，于是竞争对手就很难模仿，公司即可获利。

复杂性的成本

当然，与复杂性相关的成本也不容轻视。首先，创造和维护多种要素，成本可能比直接使用标准化系统高昂得多，这降低了公司的盈利效率。

其次，随着复杂性提升，一个系统的可理解性就会下降。对于自然系统而言，这可能不成问题，但对于企业领导者会变成大问题，让领导者难以把握和引导整个公司系统——大企业里想解决一个IT问题的员工和拨通银行客服电话想解决一个业务问题的顾客可以作证。

缺乏可理解性，可能导致企业难以管理。复杂性提升，单个要素的价值和作用越来越难辨认，管理者不知该从何处干预才能调控绩效。组织逐渐变得不像是根据操作者指示做出准确回应的机器，而像是自己拥有生命的复杂自然系统。

这一点又导致了不可预测性，继而导致系统中出现意外的自发行为，干预也可能会产生意外的影响。举例来说，为了缓解交通拥挤而多修路，可能会适得其反，因为道路增加会吸引更多的人出门。系统理论将这种现象称为“涌现性”（emergent property）。涌现性会给核能发电、航空运输等安全性至关重要、对可靠性要求非常高的领域造成问题。因此这些领域的组织会在误差范围、过渡准备和后备计划等安全保障方面投入时间和资源，减轻不确定性的影响。

关于复杂性过高的危险，历史上有许多鲜明的例子。1979年美国三里岛核电站放射性蒸汽泄漏，一定程度上正是由于核电站的复杂性。克里斯蒂安·帕伦蒂（Christian Parenti）在《三里岛之后：核安全文化兴衰》（“After Three Mile Island: The Rise and Fall of Nuclear Safety Culture”）一文中写道，核电站“复杂的控制面板”“指示灯疯狂闪烁，发出巨大的警报声”，工作人员陷入恐慌，无法根据信号做出应对。冷却水排水阀堵塞，这样一个好像很简单的问题，在重重通知和警报下变得难以理解，引起混乱。查尔斯·佩罗（Charles Perrow）在《日常意外：与高风险技术共存》（Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies）一书中做出总结：三里岛事故的原因是系统复杂性过高。

理论回归实践

乐高公司首席运营官卡斯滕·拉斯穆森（Carsten Rasmussen）访谈

马丁·里夫斯：复杂性有什么价值？

卡斯滕·拉斯穆森：创新通常需要增加复杂性，但只增加复杂性不会获得价值，必须审慎构建。举个例子，我们乐高开发面向女孩子的“好朋友”系列，最初的提案中有很多种颜色和要素。但最后我们根据需求做出的新产品，颜色和要素比预想的少很多，打造了一个非常成功的系列。

如何确定复杂性是否过高？

如果收入在增加，最终利润却没有增加，而且服务水平在降低，就说明复杂性太高了。还可以看库存周转是否下降。如果周转

率下降，而且库存和要素的数量增加的速度比收入更快，那就几乎可以肯定复杂性出问题了。

你是如何管理复杂性的？

纵观全局，确保复杂性每一次增加都是为了某个明确的战略目标。重点控制复杂性影响最大的地方——对我们乐高来说就是模制颜色、树脂和元件的数量。用有限的几种模块要素，组合成你需要的多种产品SKU （库存量单位）。用不同的方式管理价值链的不同部分：资本密集的上游制造环节要强调标准化和简洁性，劳力密集的下游包装环节则要注重灵活性和多样性。上游要素会让你保持复杂性有增有减，保持平衡。

复杂性为何难以管理，为何会趋于提升？

公司里多数员工的视角比较局限，只看到增加复杂性能够带来的益处，无法看到更大范围内的各种后果。要想管理复杂性，只有放眼全局，这正是高管层的工作。高管层在这方面投入的时间可能不够，因为这个需求并不急迫，但就长期而言非常重要。

复杂性为何失控

创造复杂性和降低复杂性，听起来似乎完全相反，但其实，两者在根本上就不对等。增加新要素（即创造复杂性）的过程，本质上是局部行为：组织中有人在特定情况下尝试新事物。倘若获得成功，这项创新就会推广开来，融入组织内外其他要素的思维模型、行为和工作流程，而且融入的方式往往超乎意料。

在这个阶段，消除相应的新要素就会变得很困难。新要素涉及的各个方面都需要协同动作。于是，在企业系统中清理要素比细化要素困难得多。试着注销Facebook账户的人能够切实体会到这一点。Facebook努力渗透用户的生活，与其他公司合作，让用户可以使用Facebook账号登录许多应用软件，不必注册新账号。注册Facebook只需要简单一步（设置一个密码），而注销则要耗费很多力气（修改以前用Facebook账号登录过的所有应用的密码）。

随着复杂性一同增长的不透明性，加剧了这个问题。随着公司发展，领导者不了解各要素相互连接的具体状况，因此可能无法衡量去除某一要素造成的影响。不仅如此，构成复杂性的要素及其相互联系也无法简单地分出“好”与“坏”。最初没有效果或令人困扰的产品新特色，往往在其他不同的场景下意外发挥出作用，随后被广泛采用。比如万艾可（西地那非）和落健（米诺地尔），这两种药物一开始都是作为心血管疾病药物研发的。研发过程后期发现的“副作用”，反而成了这两种药物的主要作用：治疗勃起障碍和脱发。领导者不知道哪些要素有用，哪些要素没有用，因此可能不会做出任何变动。

另外，组织很少感受到要立即降低复杂性的紧迫感。增加某项能力或流程，带来的益处立竿见影（而且客户或上司可能会要求在短时间内迅速实现创新），所以组织会迅速采取行动将其实现。与之相比，复杂性的代价则是缓慢积累，偶尔才会显现，所以去除某个元素通常不会是重要优先事项。

即使领导者考虑到要降低复杂性，组织也会对此产生抵触，部分也许是出于一种与生俱来的抵触改变的心理。比方说，可口可乐尝试修改长期以来的配方，引起了广泛的强烈抗议。这个倾向通常伴有政治方面的考虑：既有结构能够集聚资源和权力，领导者难以放弃也是可以理解

的。复杂性和不透明性过高可能会造成机能失调，却也保住了内部专业人士的地位和权力。降低复杂性，时常直接威胁到一些人的工作，所以对变化的抵制会更加猛烈。

以上种种原因，使得组织容易长期累积复杂性。结果，公司规模越大、发展时间越长，改头换面实现可持续发展的可能性就越低。那么，领导者能采取哪些措施？

取得平衡

所幸，复杂性失控并非不可避免。一些组织制定了以下几种抑制复杂性增长的策略，其中许多在自然界也有与之类似的现象。

建立模块化结构。稳健的复杂有机体具有模块化结构：各个机能单位运作时有一定的独立性，不受其他单位影响。心脏和肝脏可以移植，就是因为有独立性。模块化结构的优点在于，让彼此独立的系统可以根据需求实现演化和适应。倘若后来某一单位变得多余，就可以轻松修改，不会影响其他系统运作。

与此相似，企业可以建立模块化组织，不要让所有元素全部相互牵扯，便于日后修改或移除。这样也保证了失误可以限制在一定程度内，不会扩散到整个组织，增强了组织韧性。模块化还可以促进渐进式创新，因为模块可以在不削弱整体机能的前提下实现互换。而且，为数不多的几个模块能够组合出大量各不相同的创新组合，提升复杂性的成本效益。

举例来说，苹果手机的iOS系统就是模块化设计——iPhone的功能由多个相对独立的手机应用分别承载。因此，一个应用出错或被移除，不会影响手机的其他功能，而且每一个功能都可以根据个人需求加以修

改。比如苹果地图是一个独立设计和安装的模块化应用，用户可以轻松地将之替换为谷歌地图。

运用简单通用的操作原则。企业通常会引入新思路、新想法和新结构，用来应对发展过程中出现的难题。这类具体解决方案根据问题而制定，再融入既有结构和流程，容易让复杂性大幅度提升。一家大型制药公司要探索新的治疗方法，可能会收购一个由几位博士创立的有前途的生物科技初创企业，然后在整合过程中遇到难题，结果非但没有实现收购的协同增益效应，更有甚者，还导致目标公司失去了原有的价值。

自然界中存在一种更好的方法。一切有机体都源于几种特殊微粒和广泛共通的生物化学作用。这些微粒和生化作用，形成了一切生命的共同基础及多样性。自然界用这些共通要素，造出了黄蜂，也造出了大象。

企业中与之等同的就是一切要素和一切联系都必须遵从的简单基本原则。基本原则能够让新元素、新联系更好地融入组织，抑制复杂性。

对冲基金桥水公司就是一个好例子。桥水根据16条基本原则运营业务，其中一条是透明度，即公司一切流程和协议都必须保持透明。保留信息不公开的管理者会受到处罚，所有会议都会录像公开。基本原则（或者说价值观）也会用来判断要增加哪些新要素和新联系。假设公司要考虑是否聘用一位新的股市分析员，管理者在面试时会循例衡量候选人是否擅长分享信息，不会聘用似乎会为了与同事竞争而保留信息的人。

如果要引入的新要素或新联系会对组织运营造成一定的影响，那么一定要对其功用做出全面的说明，因为这种新要素经过调整，可能会协助其他要素，更轻松地解决困难的问题，不必从头做起。全面介绍新机制，就能让组织中其他人员在需要的时候想起这个解决方案，并且知道

该如何调整。我们在BCG亨德森智库（Henderson Institute）工作时会一一记录影响力最大的创意从何而来、如何发展和分享。在这部分知识的基础上，我们可以将已经证明有效的方法推广到其他领域，并根据新的经验做出调整。

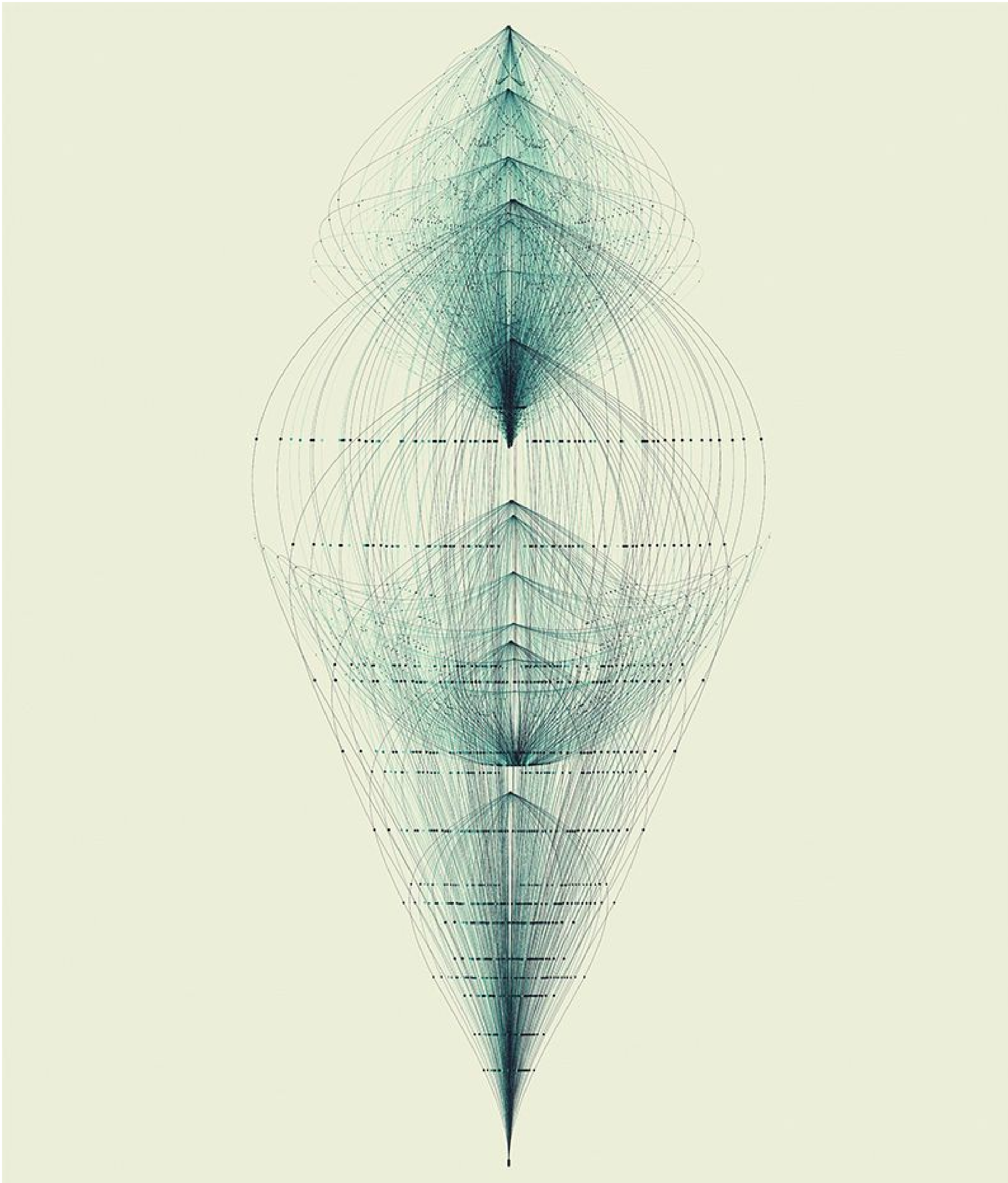
建立起偏重改变的思维方式。自然界对改变的青睐，植根于其繁衍过程：各种要素和联系，经过基因突变与重组而不断演进，成功的突变会被自然选择，而更优越的新的突变随时可能出现。这个过程增强了物种适应性和整体韧性。不断地突变，使得物种能够不断适应环境，无论发生怎样的灾难，都有相应的变种能够幸存。但这种情况下的复杂性被抑制了，因为多余或不适宜生存的变种会在自然选择中逐渐消失。

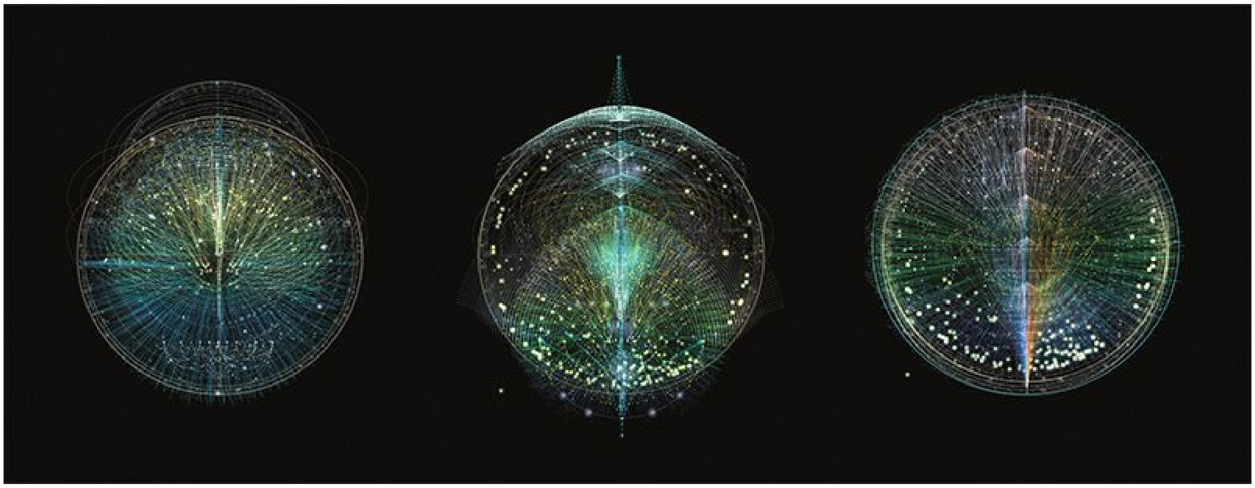
不行的是，企业中不会自发地出现变异。事实上，组织动态倾向于抵制改变。结构与流程会随着员工适应而逐渐僵化。为避免僵化，组织必须建立起偏重改变的行为倾向。

例如中国科技公司巨头阿里巴巴，六大核心价值观中有一条是“拥抱变化”。阿里巴巴联合创始人、前执行董事长马云认为，“变化才是最好的稳定”。除非确实需要让某个要素或流程保持现状，否则阿里巴巴一定会进行改变。比如在2012年，阿里巴巴让22位级别最高的业务部门管理者轮岗，打破各自为政的局面，表明公司对灵活性的重视。实际上，公司在不断变化，今天的阿里巴巴已经和三年前看起来大不相同。这条原则同样适用于人才招聘，阿里巴巴会谨慎评估求职者在变化上的经验和适应程度。

放松控制。人类天生倾向于维护自己的控制权。但对于复杂性或动态性的问题，即时应急的解决方案往往优于精心设计的微管理方案。这可能就是阿里巴巴前首席战略官曾鸣为什么说，“不要让MBA靠近能自行运转的市场。”

比起事无巨细地管理每一个决策，聪明的公司意识到，让每个人拥有一定的自由进行不断迭代的实验，效果会比设计和严格管理每一个步骤更好。一些组织所处的环境不断变化，没有先例，无法预测；对于这些组织而言，这一点尤其明显。





放松控制，可以巩固模块化并促进创新。只要创新方案能够加上详细说明，并为所有团队所用，那么小团队尝试新要素和新联系的自主权越大，为组织创造的新选项就越多。例如丰田公司，所有员工都被鼓励可以自由尝试，但要对自己推荐的方案做出详细说明，并预测结果。领导层的作用是为员工的实验提供助推和咨询，而非直接引导（详情见《解码丰田生产体系DNA》（“Decoding the DNA of the Toyota Production System”），《哈佛商业评论》1999年9-10月合刊）。

让市场去判断。如前文所言，自然界是由自然选择这只看不见的手支配的。成功的突变可以在自然环境下生存，不成功的突变则会消失。企业需要遵守与此相似的原则。对于个人决策者而言，要做到这一点并不容易。决策者可能会利用自己拥有的社会优势，实现对自己的事业和地位有利的结果，但不一定对组织整体有利。最终市场会识别出这样的结果，但通常为时已晚，无法再问责相关人士。

要解决这个问题，公司必须及早让市场参与决策过程。这一原则不只要用在产品及服务方面，还应当延伸到商业模式、运营体系和公司前进的方向。

例如优步（Uber），不仅把日常工作决定（如将资源调至何处、向

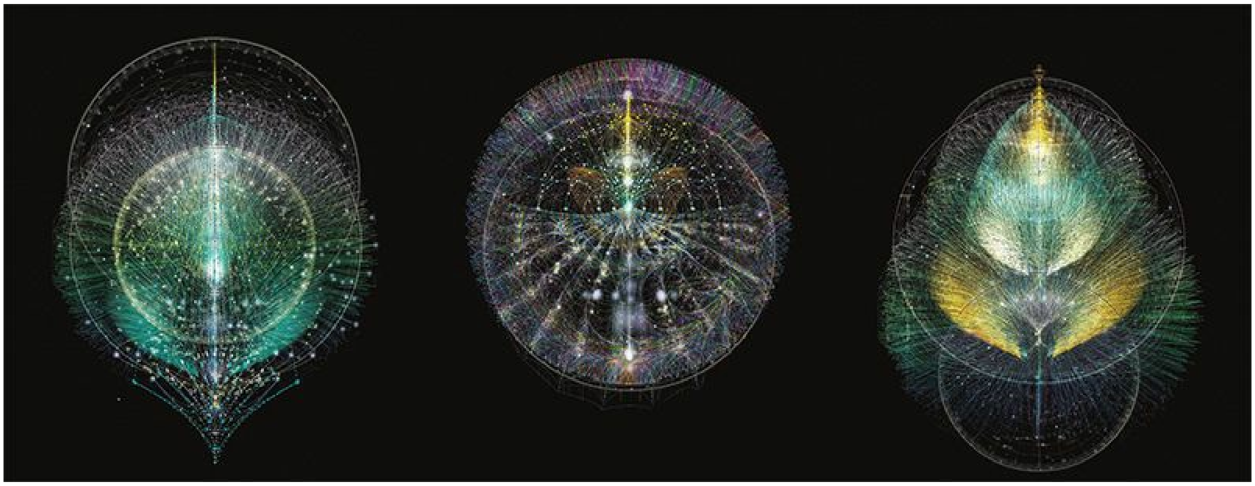
乘客收多少钱）交给了市场力量，还开发了一个实验平台，用于在市场中快速测试创新。平台上随时都在进行着一千多个实验，涉及的范围从如何安抚不满的顾客到全新服务模式的可行性。

整体优化。自然有机体中健康的细胞在非必要的情况下不会大量繁殖，因为这样会挤占其他维持生命必需的细胞的生存空间。癌症就是这么发生的。

同样，对项目、流程和结构的评估也必须以评估其对组织整体及共同目标的影响为基础，不要只看对特定团体或产品的影响。这样做有助于让复杂性保持平衡，因为单一要素的益处可能局限于某个小的领域，而复杂性的成本却会遍及整个组织。必须从整体上看待所有潜在成本和利益。比方说，倘若公司只衡量效率和利润，不关注灵活性，就无法充分发挥复杂性的好处。

对于这个陷阱，亚马逊CEO杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）深有感触。他在2016年致股东的信中写道，为了保持活力，领导者必须“抵制指标”。他指的是成功指标，如单位销售额和项目里程碑等注定会让组织关注某个具体目标或团队的具体因素，可能会损害公司更大的利益。衡量结果应当以公司的阶段性目标和最终目标为参考。

修理、修补、修剪。自然界自带修补机制。在细胞层面，血液中的抗体会识别并消灭不属于该有机体的外来物质。从更大规模的现象来讲，小型森林火灾可以让森林保持健康，降低大型火灾的可能性，因为已经烧毁的区域使大火无法蔓延。前不久的研究表明，遗忘对于智慧生物而言是一种至关重要的功能，属于积极反应，生物体需要这种机制。



组织可以制定协议和规范，鼓励人们留意并淘汰过时的流程，复制生物体的遗忘机制。例如奈飞（Netflix）著名的“我们的自由和责任文化参考指南”（“Reference Guide on Our Freedom & Responsibility Culture”）规定，管理者有义务删除不必要的规定。这一原则使得公司能够在不断开发出新的产品和流程的同时避免总体复杂性不断上升，对于提升整体创新级别和创新节奏也有贡献。如果没有这样明确的指令，管理者可能会放任各种程序和规定膨胀到没有人能完全理解的地步。

有时复杂性会逐渐累积，最后变得难以通过渐进式方法消除。在这种情况下，组织应当明确制定流程，废弃过时的单元，回收资源重新投入新的机遇。要做到这一项，有个方法是建立临时的新结构，提前确定退出策略。从一开始就确定撤销，而不是对过时要素进行无休止的调整，如此一来，领导者就可以避免复杂性过度累积。制药企业会运用这种方法，因为制药企业知道新产品的专利权会过期，于是产品团队的维持时间有限，这一点是确定的。

比起复杂性，也许管理者更加青睐简洁性，但在当今变化莫测的商业环境中，要想保持活力和竞争力，复杂性是必不可少的。倘若你所在行业容易受技术变革影响，原有的要素会迅速过时，那么对你来说，韧

性、适应性、协调性和不可模仿性这些性质要比效率、可理解性、可管理性和可预知性更重要。不过，要在不影响效益的前提下保持复杂性是很困难的，需要做出一定的权衡取舍。所幸我们可以向几个先驱企业（以及生物界）学习如何在可持续的基础上驾驭复杂性。

马丁·里夫斯是波士顿咨询公司旧金山办公室高级合伙人兼执行董事，BCG亨德森智库委员会主席，与他人合著《你的战略需要战略》（Your Strategy Needs a Strategy，哈佛商业评论出版社2015年出版）。西蒙·莱文是普林斯顿大学生态与进化生物学詹姆斯·麦克多纳（James S. McDonnell）教席杰出大学教授。托马斯·芬克是物理学家、数学家，伦敦数学科学研究所（London Institute for Mathematical Sciences）创始人。阿尼亚·勒维纳是波士顿咨询公司项目领导者，驻BCG亨德森智库战略实验室大使。

正确决断

THE ELEMENTS OF GOOD JUDGEMENT

安德鲁·莱克曼爵士（Sir Andrew Likierman）| 文
蒋荟蓉 | 译 刘筱薇 | 校 时青靖 | 编辑

领导力的本质就是做决定的能力。

必须做出决定。

核心观点

目标

管理者的核心功能是发挥判断力——形成观点、解读模糊的证据，进而做出好的决定。

难题

对于如何提升判断力，我们没有明确的方法，也无法判断一个人是否具备优秀的判断力。评估领导者的判断力时，我们常常依赖过往表现，得出的结论可能不够准确。

解决方案

本文确定了优秀判断力的六大要素：学习、信赖、经验、超脱、选项、实施。从这六个要素入手，领导者可以有效提升自己在不明晰的情境中做出判断的能力。

现状已经总结完毕，针对各个选项的同意和反对意见都已摆明，但并没有明确的证据支持其中哪一方。这个时候，与会人士纷纷转向CEO，希望CEO做出明智的判断，亦即根据现实论据做出合适的选择。

判断力，这种将个人素质和相关知识、经验结合起来形成观点并做出决定的能力，是《判断力：成功领导者如何

做出重大决定》（Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls）一书作者诺埃尔·蒂希（Noel Tichy）和沃伦·本尼斯（Warren Bennis）提出的“模范领导力的核心”。在缺乏明确相关数据、没有显而易见的解决方案的情况下，领导者要做出好的选择，只能依靠判断力。在一定程度上，我们都能够形成观点、解读各种迹象。我们所需要的是，做出好的判断。

探讨判断力包含哪些因素的论著非常多。一些专业人士认为，判断力是一种后天习得的“直觉”，在潜意识层面综合了丰富的经验和分析能力，获得洞见，识别出其他人难以觉察的规律。这个定义相当符合我们的直观感受，但如此理解判断力，很难推导出提升或辨别判断力的具体方法——为了应对这个难题，我与上至跨国企业、下至初创企业的各种公司的CEO进行了交流，还接触了各行各业的专业人士：律师及会计师事务所高级合伙人、将军、医生、科研人员、牧师和外交人员。我请他们谈谈对自己和其他人行使判断力的感受，以便总结催生新见解、识别他人难以觉察的规律的能力和举止。我还阅读了领导力和心理学等领域的相关文献。

我发现，具备优秀判断力的领导者往往擅长倾听和阅读——能够听出其他人真正要表达的意思，因此能够察觉别人看不见的规律。这些人拥有广泛的经验和人脉，能够发现其他人忽略的共通之处——即使他们自己缺乏某方面知识，也能找到具备相应能力的人，依靠其判断行事。他们能够意识到自己的情感因素和认知偏误，不让这些因素影响判断。他们擅长寻找多个选项。他们始终脚踏实地，在做选择时不会忽略其可行性。

练习、技巧和人脉，共同构成了领导者的决策力。本文将介绍优秀决策力的六大基本要素——学习、信赖、经验、超脱、选项、实施——

并提供具体建议，帮助读者在这几个方面获得提升。

学习

用心倾听、批判阅读

要具备出色的判断力，你要学会真正理解自己掌握的信息。这一点听起来平平无奇，但麻烦总在细节方面——如何学习。许多领导者匆忙做出判断，结果不尽如人意，是因为他们下意识地对自己接收到的信息进行了过滤，或者没能充分审慎地看待自己听到、读到的信息。

事实令人遗憾：很少有人能够全盘吸收自己获取的信息。我们会过滤掉自己不希望听到的信息，这种倾向非但不会随着年龄增长有所改善，反而越来越糟糕（研究表明，儿童能够注意到成年人注意不到的东西）。因此，领导者会忽略大量可用信息——表现优秀的人尤其容易犯这个错误，因为成功往往带来过度自信。

当然，凡事都有例外。我认识约翰·比沙南（John Buchanan）40年，他历任英国石油公司（BP）CFO、施乐辉（Smith & Nephew）董事长、沃达丰（Vodafone）副董事长，以及阿斯利康（AstraZeneca）、联合博姿（Alliance Boots）和必和必拓（BHP Billiton）董事。在我们相识之初以及之后的交往中，令我惊讶的是，他会专心倾听每一个人的意见。换成别人，有了像他一样的成就，多半早就唯我独尊、不再关心其他人的意见了。

比沙南不仅擅长倾听，还很擅长引导对方提供更多信息。他提出的问题可以引导对方给出有趣的答案。他告诉我，比如要决定是否接受某公司的董事职位，他会问“在从白色到灰色的色谱上，你会把这家公司放在那个区域？”他说，“乍一听这好像是个经典的管理问题，显得很聪

明但没有意义的那种。但这个问题非常开放，发挥空间很大，可以获得关于各种主题的有意义的回应。”

另一个问题是信息超载，特别是书面材料过多。CEO们的时间和注意力都有限，收到的大量邮件和简报很难全部处理完。身为大型上市公司的董事，参加大型会议前我要读一百万字的材料。面对这样的信息洪流，我们很容易走马观花，只记住与自己观点一致的信息。因此，明智的领导者在信息方面重视质量甚于数量。大型会议之前要读300页材料？亚马逊和英格兰银行只会列出会议议题，最多6页纸。

领导者在阅读方面的挑战不只是信息超载。另一个更微妙的风险在于，人们只会理解书面材料的字面意思。听别人讲话的时候，我们会有意或无意地观察说话者表露的非言语线索，判断听到的内容真伪，然而在阅读时没有非言语线索可参考。如今“假新闻”屡见不鲜，决策者必须格外留意自己看到和听到的信息真伪，经过同事筛选的信息，以及通过搜索引擎、社交网络等获取的信息尤其要注意。信息极易受到污染，你在评估和筛选信息方面真的做得够好吗？要是你觉得自己不会无意识地筛选信息，那就想想你平时会不会只挑与自己观点一致的报纸看。

具备优秀判断力的人，会对不合逻辑的信息保持怀疑态度。假如没有一位名叫斯坦尼斯拉夫·彼得洛夫（Stanislav Petrov）的苏联军官在1983年做出的判断，现在可能就没有我们了。苏联解体后人们才得知这件事：1983年的某一天，在苏联导弹追踪中心值勤的彼得洛夫收到报告，称苏联卫星侦测到来自美国的导弹袭击。彼得洛夫认为卫星给出高达100%的可能性太过异常，于是发出指示不要上报此事，而是报告了系统故障。“当时所有数据都显示导弹要来了，”2013年，他这样告诉BBC俄罗斯频道，“假如我向上级汇报，势必没有人能够质疑。”后来事实证明，是卫星将云层反射的阳光误判为导弹引擎。

如何提升：主动倾听，主动留意没有付诸言语的信息和肢体语言，是一种值得锻炼的宝贵能力。要提升这种能力，有许多建议可供参考。注意自己的信息筛选，以及可能阻碍别人表达不同观点的防卫性和侵略性。如果你听得无聊，失去了耐心，那就提几个问题，确认结论。如果你手头的书面简报太多，看不过来，那就重点看讨论问题的部分，不要看其中对展示内容的总结，因为会议上你就会看到正式展示（董事会总是有一大堆提前复印的展示材料）。寻找口头报告和书面材料有差异的地方。仔细思考基础数据的来源，以及数据提供方可能在寻求哪些利益。如果可能的话，要尽量听取争论双方的意见并拿到相关数据——特别是要了解你平时不太赞同的那一方的观点。最后，确保自己使用的数据检验标准和替代指标足够可靠，寻找检验指标中的差异并尝试理解。

信赖

追求多样性，不要追求认同

领导不应该是一个人的事。领导者要做决策的时候，不必单打独斗，还可以仰仗其他人的技能和经验。向谁寻求建议、要在何种程度上听取建议，对于决策质量有着极其重要的影响。

很可惜，许多CEO和创业者聘请的董事只会一味重复他们的主张，给予认同。初创公司Theranos高管伊丽莎白·霍姆斯（Elizabeth Holmes）和萨尼·巴瓦尼（Sunny Balwani），将提出反对意见或表示担忧的员工视为异端。《金融时报》报道称，“坚持要这样做的员工往往被边缘化，乃至辞退，而向高管献媚的人则获得晋升。”前不久被判监禁18年的中国安邦保险集团创始人兼前CEO吴小晖，曾经打造了高度国际化、多样化的商业帝国，收购了包括纽约华尔道夫酒店在内的许多资产。一

位员工告诉《金融时报》记者，他也只让“只会顺从、不会质疑的平庸员工”留在自己身边。

历史学家多丽丝·古德温（Doris Kearns Goodwin）在《政敌团队》（Team of Rivals）一书中提到，亚伯拉罕·林肯请来自己尊敬但彼此意见时有不一致的专业人士组建内阁。麦肯锡长久以来一直将“提出异议”这项义务（而非建议）规定为员工工作方式的核心环节。亚马逊的领导力原则明确提出，领导者应当“寻求不同视角，努力推翻自己的信念”。

阿里巴巴的马云也是这样想的。他意识到自己在技术方面的欠缺（马云33岁才拥有第一台电脑），所以聘请了雅虎的吴炯担任首席技术官。他说，“一流的公司需要一流的技术。吴炯来了，我就能睡好觉了。”像这样寻找具备组织和个人才能及经验的专业人士填补自己不足的大企业家不只有马云一个人。Facebook的马克·扎克伯格聘请谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg），也是出于类似的原因。互联网服饰零售商Net-a-Porter创始人纳塔莉·马斯内（Natalie Massenet）聘请了比自己年长许多的马克·赛巴（Mark Sebba）。伦敦《泰晤士报》（Times of London）称赛巴是“Net-a-Porter低调的总裁，以罗伯特·德尼罗（Robert De Niro）在电影《实习生》（The Intern）中的方式，为这个电子商务初创公司带来了秩序”。我兄弟迈克尔也跟我讲过，他们GrandOptical之所以能够发展成为法国最大的连锁眼镜公司，是因为他与丹尼尔·阿比唐（Daniel Abittan）合作，后者卓越的运营才能为迈克尔具备的企业愿景和战略能力做了补充。

如何提升：培养可靠信息源，也就是会说你应该听的话、而不是只说你想听的话的人。寻找这样可靠“顾问”时，不要用成果衡量其判断

力。将判断力作为评估和晋升的明确指标。英国最高司法任命机构主席乌沙·普拉沙（Usha Prashar）指出，必须探讨候选人做事的方式，而非已有的成就。麦肯锡的鲍达民（Dominic Barton）告诉我，他重视的是没有说出来的因素：对方是否没有提到自己职业生涯中遇到的“真正的”困难、挫折或失败？一位CEO说，他会问对方在信息不足或者获得的建议相互冲突时怎么办。不要因为某位候选人的评测结果“与众不同”而对他产生反感。与你意见不一致的人可以向你提出你需要的挑战。

经验

参考过往经验，但要有丰富的经验

除了数据和相关的实证，领导者还要运用经验来做出决策。经验能够帮助我们找到可能的解决方案，提前为即将到来的挑战做准备。如果领导者以前遇到过类似的情况，就会知道应当在哪些地方投入精力和资源。

中东最成功的创业者之一、迪拜埃玛尔地产（Emaar Properties）董事长穆罕默德·阿拉巴（Mohamed Alabbar），就是一个绝好的例子。1991年他在新加坡第一次经历房地产危机，明白了高贷款在经济不景气之际带来的漏洞——而在房地产行业，只有在第一次受到冲击时吸取教训，才能在长期竞争中胜出。自此之后，阿拉巴几度经历迪拜变化莫测的经济周期，如今拥有强大的资产组合，包括世界最高建筑哈利法塔（Burj Khalifa）和最大的商场之一迪拜购物中心（Dubai Mall）。

可是，倘若经验过于局限，熟悉反而可能会造成危机。假如我的公司计划进入印度市场，我可能不会信任一个只在美国市场推出过产品的人做出的相关判断。换成另一个有过在中国和南非等地推出新产品经验的人，我可能会更放心，因为这个人忽略重要信号的可能性较低。

成功不是衡量
判断力的可靠指标

我们很容易想当然地以为，过往的成功业绩可以说明一个人拥有优秀的判断力——某些情况下的确如此。一些德国中型企业世代绵延的成功，以及沃伦·巴菲特（Warren Buffett）一直以来优秀的投资表现，都是这方面常常被引用的例子。可是与成功有关的因素很多。拿破仑对自己手下将军的要求是运气好。运气正是一大不

为人知的成功要素。体育界人士可以作证，运气和实力一样重要。连续四届美国杯航船赛获得优胜的领航员、航船设计师格朗·西梅（Grant Simmer）深知运气的重要性：他的对手在比赛中失误，于是他赢了。

有时看似长盛不衰的成功会掩盖问题。2001年安然公司丑闻曝光之前，CEO杰夫·斯基林（Jeff Skilling）被视为成功的领导者。东芝颇受好评的总裁田中久雄，2015年被曝出在过去7年里虚报利润高达12亿美元，就此辞职，名誉扫地。贝尔尼·马多夫（Bernie Madoff）1960年创立自己的投资公司，之后48年里一直被视为事业成功、品性正直的金融家。

评估CEO（或新员工）的判断力时，不要只看过往成就。按照本文提出的六大要素进行评估：她会向你提出质疑，还是只说好话？他有怎样的经历，听取谁的建议？她受过怎样的培训？他是否愿意质疑自己的既有观念？

另外，在特定领域经验丰富的领导者可能会落入窠臼，在习惯、自满情绪和过度自信的影响下做出判断。这样的失误往往会在外部危机袭来时显现，比如泰坦尼克上救生艇不足，2008年金融危机令许多不容置疑的商业巨头倾覆。当代类似的例子是，一些领导者低估了环境问题影响世界局势的速度、低估了做出切实回应的紧迫性。

如何提升：首先，评估自己依靠经验做决定的成效。回顾自己的重要判断，确认其中好的部分和不好的部分，确认自己是否从中获得了有用的经验，类比得出的结论是否恰当。将正确和错误的部分都记录下来。这一步很难，而且你会很想改写历史，所以找教练或同事来分享你的结论会很有帮助，因为别人可以提供不同的视角。你还可以尝试找一

位聪明的朋友，让他保持客观中立给出评论。

其次，年轻领导者要特别注意，努力在广泛的领域积累经验。争取国外或财务、销售和制造等关键职能部门的职位。加入收购团队完成一个重要项目。CEO则可以让有潜力的管理者历任多种职位，这是对高潜力人才的重要支持，所以CEO要协助管理者进行职业规划。这样做不只是帮助年轻管理者，还对公司乃至你自己有利，因为这样也可以拓宽你的视野。

超脱

辨别偏误，质疑偏误

利用自己和他人具备的各种知识处理信息的过程中，一定要意识到自己的偏见。热情追求目标和价值，是一项优秀的领导才能，可以鼓励追随者更加努力，但也会影响领导者处理信息、总结经验和选择征求意见的对象。

因此，在智力和情感两个层面保持超脱的能力，是优秀判断力必不可少的因素。这种能力很难掌握。近年来行为经济学、心理学和决策科学方面的研究表明，定锚效应、确认偏误、风险规避或过度风险偏好等认知偏误，对人的决策选择产生着普遍的影响。

德国能源企业RWE的例子就是一个警示。2017年，RWE首席财务官（CFO）接受采访时说，公司曾投资100亿美元，要花五年时间建设传统的能源设施，后来大部分投资被撤销。事后RWE开展分析，探讨在能源行业整体转向可再生能源的时期选择投资传统能源设施的原因，得出的结论是，决策者在评估投资背景时表现出了维持现状的偏误和确认偏误，还发现了几个受等级制偏误影响的例子：对上司的决策感到怀

疑的下属并未提出不同意见，而是保持沉默。这位CFO说，最后RWE受到了“过度自信、过度乐观等各种行为导向偏见的严重影响”。

我们经常看到，CFO和律师因为能够抵御认知偏误的影响、在决策时保持超脱而升任CEO，在组织面临危机、员工可能丢掉饭碗的时期尤其如此。抵御偏误、保持超脱的能力，在联合国国际货币基金组织（IMF）选择克里斯蒂娜·拉加德（Christine Lagarde）担任总裁后获得广泛赞誉。IMF前任总裁多米尼克·施特劳斯-卡恩（Dominique Strauss-Kahn）于2011年曝出惊人丑闻，非常戏剧性地退位。拉加德不是经济学专业人士（作为IMF总裁而言不多见），但她担任法国财务部长时几乎没有政治经验，就表现出了卓越的能力。而且她是某大型国际律师事务所的合伙人，无疑具有以超脱心态出席谈判的能力——在全球金融体系处于巨大压力下的时期，这种能力十分重要。

如何提升：理解、明确和接受不同观点。鼓励员工参与角色扮演和情景模拟，以其他人的立场看待事物，进而创设能够畅所欲言、提出异议的环境。举例来说，让员工扮演竞争者，员工就可以自由尝试不愿向上司提出的创意。

领导力发展项目，可以让员工接触来自不同地区、不同文化背景的其他人，听取不同视角的观点，从而质疑自己原有的预设。

最后，具备优秀判断力的人会确定有相应流程可以让自己时刻留意认知偏误。RWE意识到以往的作风造成了价值损毁，于是改变了工作方法：讨论重大决策之前，要先阐明认知偏误，若有必要，还可以找一个人专门负责唱反调。要认识到每个人都会出错，并对认为自己不会出错的人做出的判断提出质疑。

选项

质疑原有的解决方案

领导者做决策时，大家往往希望其能够在众人各自主张的两个或以上选项中选择一个。不过，优秀的领导者不会只满足于已有选项。2008年至2009年发生金融危机，奥巴马催促财政部长蒂莫西·盖特纳（Timothy Geithner）解释为何不考虑将银行收归国有。盖特纳回忆道，“当时我们有过一场非常尖锐的谈话。他抛出一连串的问题，你对这项措施有信心吗？能向我保证吗？你为什么有信心？我们有哪些选择？我告诉他，当时我的判断就是我们别无选择，只能把已经开始做的事情努力做完。”

被告知“我们别无选择”或“我们有两个选择，其中一个很糟糕”或者“我们有三个选项，但其中只有一个还过得去”的时候，奥巴马的做法是所有优秀领导者都应该做的。无论状况如何，几乎一定还有别的选项，比如什么都不做、等到获得更多信息之后再做决定，或者开展限时试点项目。英国金融服务公司法通保险（Legal & General）前CEO蒂姆·布里顿（Tim Breedon）把这种做法形容为“不要被事物呈现的样子所限制”。

倘若必须迅速行动

多数情况下，培养判断力，需要在行动之后加以反思。停下来反思，会让你不至于被愤怒或恐惧裹挟，能够镇静地寻求进一步的证据，尝试重构问题，找到新的选项，或重新评估项目可行性。举例来说，假如你收到一封满怀敌意的邮件，做出反应之前，请你先在心里数到十（或者数到一千），这样可以帮助你在情绪上保持超

脱，免得回复一些事后会后悔的内容。

当然，有时候必须迅速采取行动。星巴克CEO凯文·约翰逊（Kevin Johnson）是一个好例子。2018年的一天，费城一位星巴克店员报警要求逮捕两个坐在店里没有点单的黑人。据《金融时报》报道，社交媒体开始号召众人抗议时，“约翰逊的回应很有个性，迅速而实际。他辞退了报警的店员，同意与那两个人和解，并让美国所有8000家星巴克闭店一下午，接受反歧视培训”。几乎可以确定，约翰逊的反应速度着实发挥了很大的效果，没有让这场灾难发展为星巴克的灭顶之灾。

再看看美联航。2017年从芝加哥飞往路易斯维尔的航班上，乘客陶大卫（David Dao，音译）被强行拖下飞机，这段视频在网络上迅速传播，引起公众愤怒。美联航CEO奥斯卡·穆诺兹（Oscar Munoz）没有回应舆论，而是发信支持公司员工。这样做也许能提振士气，但作为第一时间的回应并不妥当，穆诺兹被媒体批判为愚蠢而冷酷。

假如你遇到类似的状况，在回应之前先迅速问自己三个问题：我是否经常冲动行事、事后后悔？我的相关经验是否不足？这件事是否牵涉很高的风险？如果有一个答案是肯定的，那就要仔细思考一下，不要立刻凭直觉做出反应。

事后再看，许多糟糕的判断都必然失于草率，因为根本没有想到真正重要的选项（以及发生意外后果的风险）。这种状况的原因有很多，比如原本可以提供新选项的人们不愿承担风险。因此，全面探寻各种可能的解决方案，是领导者练习判断力的重要步骤。CEO不必自己想出所有的选项，但要设法消除令管理团队有所保留的担忧和认知偏误，保证

团队能够积极提出所有的可能性。倘若所有可能的选项都能放到桌面上来讨论，做出正确判断的可能性就会提升很多。

如何提升：催促员工对不够详细的信息加以补充说明，如果觉得重要信息有所丢失，就要立刻指出。质疑他们对支持自己主张的指标的衡量方式。如果时机非常重要，要确定其正当性。将新颖解决方案涉及的风险（如压力和过度自信）纳入考虑，寻找机会通过试点项目降低这些风险。积极利用建模、三角校正和人工智能方法。参考所罗门王（我问大家“你觉得谁具有优秀的判断力”，很多人会想到所罗门王）的方法，在做最终决策时弄清楚相关各方的利益关系。过度鼓吹某个特定结果，是一个值得注意的迹象。如果某一个人提出的解决方案成功或失败，会对其本人（以及你）产生怎样的影响？向你信赖的人寻求建议。如果没有可以信赖的咨询对象，或者时间来不及了，那就想象一下你信赖的人会怎么做。明确相关法规和道德伦理议题，这些可以帮助你筛选可行的选项。最后一点，不要回避激进的选项。讨论这样的选项，可以启发你和其他人想到其他值得考虑且不那么激进的方案，而且可以鼓励更多的人开口。

实施

考虑方案的可行性

即使你在理论上做出的选择全都是正确的，倘若无法解决如何实施、由谁实施的问题，也还是会失败。1880年，法国外交官、创业者费迪南·雷赛布（Ferdinand de Lesseps）说服投资者出资开凿连接大西洋和太平洋的巴拿马运河。雷赛布当时刚刚主持了苏伊士运河的开凿工作，投资者和从政者错误地以为在沙漠开凿运河和在丛林地区开凿运河都差不多，因此并未仔细审查他的计划。后来事实证明，他选择的方法完全不合适，最终巴拿马运河由美国政府采取截然不同的方式修建完成。

评估项目时，优秀的领导者会仔细考虑具体实施涉及的风险，要求支持该项目的人提供相关说明。无论决策是否重大，这一点都同样重要。

拥有杰出判断力的领导者，在确定行动流程时预测风险，并找到能够应对风险的相关人士，而且不一定是提出方案的人——提出方案的人可能囿于某一种具体方案，反而无法顺利实行，比如雷赛布。从更普遍的角度来讲，拥有才华、创意和想象力的人，不一定有实际执行的能力——所以小型科技公司往往难以将创意变现，经常被创新能力较低但组织更完善的行业巨头收购。

如何提升：评估提案时，要确保提案者具备完全匹配的经验。若提案者以自己之前的工作作为证明，就要求他们解释之前的工作与现在的状况有何联系。让提案者进行事前预防式讨论，寻找可能导致方案失败的因素，质疑他们的预设。RWE现在将这种讨论加进了项目评估流程。

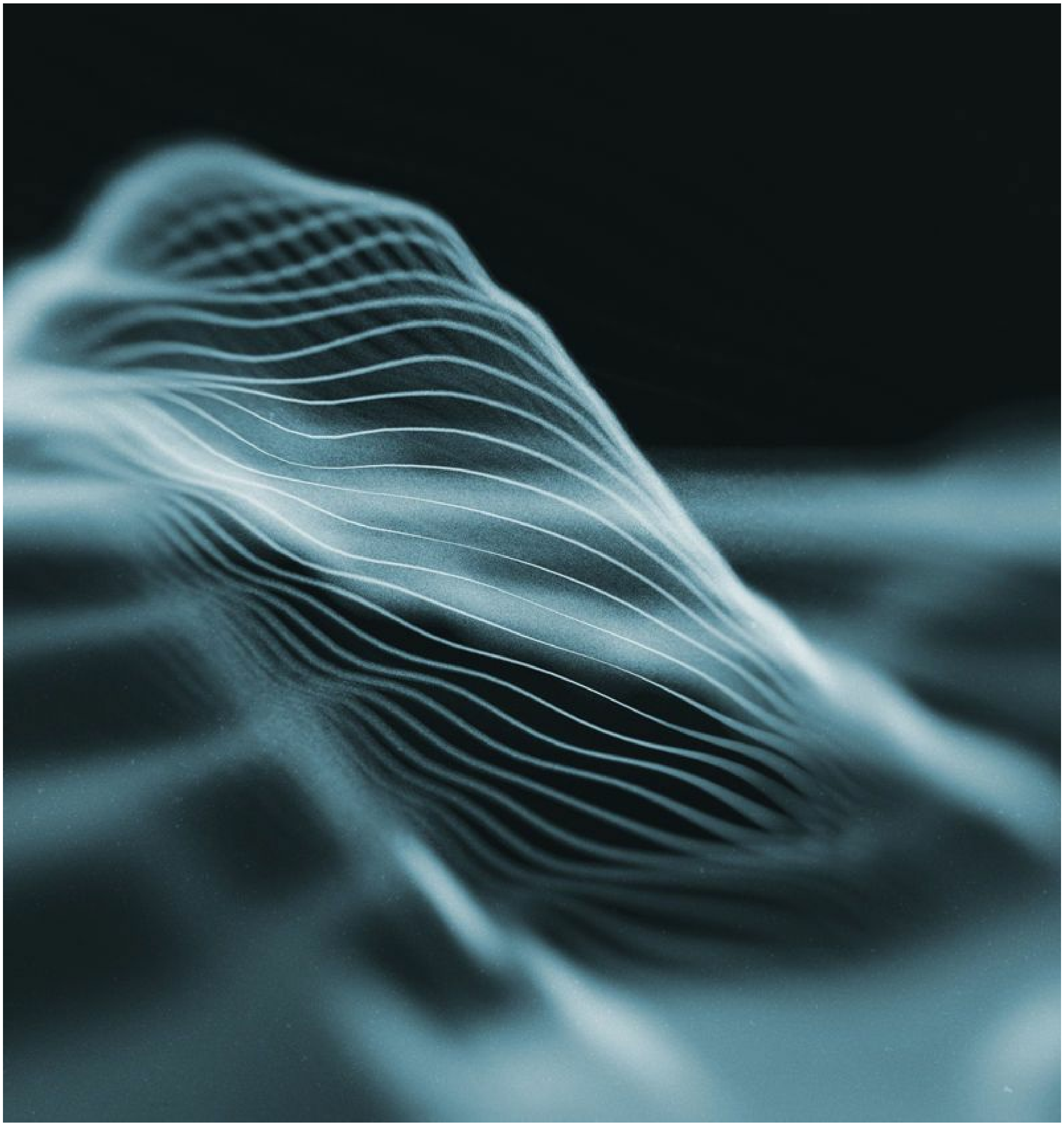
领导者要具备很多能力，但这一切的基础都是优秀的判断力。有野

心而没有判断力的人会把钱花光，有感召力却没有判断力的人会带着追随者走向错误的方向，有热情但没有判断力的人会冲向错误的道路，有动力而没有判断力的人会很早就出发，然而做的事情不对。运气和超出自己掌握的因素，也许会决定你最终是否成功，但好的判断力会让你拿到一大把好牌。

安德鲁·莱克曼爵士是伦敦商学院教授，并在伦敦Times Newspaper、Beazley Group两家公司董事会任职，曾任伦敦商学院院长、英格兰银行董事。

重新认知行业：数字化时代的生态空间

陈春花 廖建文 | 文 李全伟 | 编辑



数字化技术作为“通用技术”，让跨界成为潮流。本文提出了“域”的概念，即领域（宽度）、位域（深度）和时域（长度），从这三个维度重新定义企业所在的生态空间。在新生态空间，公司完全可以跳出行业的框架，借助数字化带来的场景联通

性、数据贯通性和价值互通性来发展新的业务。

在工业时代，企业所在的行业是决定其大致利润水平的重要因素。波特五力模型解释的就是哪些因素决定了行业的平均利润率水平。五力模型的有效性在实践中被不断证明，成为企业家和管理者理解、选择行业的经典指引。

进入数字化时代之后，技术使得要素之间的连接性增强，条线分明的行业边界趋于模糊，企业的跨界活动也越来越普遍。世界上一些最有价值和最重要的公司，包括亚马逊、苹果、谷歌等，都在将触角伸向不同的业务领域，以至于你很难分辨它们身处哪个行业，只好用“科技公司”或“互联网公司”来一以概之——因为“科技”和“互联网”的表述本身就是跨界的。

跨界成为潮流，既带来机会又出现挑战。企业面临的挑战首先是思维层面的：当审视企业自身时，是否会沿用行业的逻辑来描述它的业务？当扫描竞争对手时，是否会把视野限制在行业范围内？当寻找增长机会时，是否主要考虑行业上下游的整合和一体化……“拿着旧地图，找不到新大陆”，如果紧抱行业的逻辑而自限一隅，很可能会错失数字时代生态空间的风景。

时代在变，不要让行业限制了你的想象力。

超越行业

在一张平整的纸上，从一个点走到另一个点最短的距离是两点间的线段，这是在该平面上的极限。但是如果进入三维空间，通过折叠这张纸，可以使两个点的距离变为零。一旦跳出平面的限制，就会让人豁然

开朗。

在商业进化的历史上，驱动增长的根本动力是技术创新，其中最重要的创新是所谓的“通用技术”或“元技术”，它们可以开启一个全新的时代。在这些技术之后，大量的“补充性创新”才会不断涌现，进一步丰富和迭代那个商业时代的内涵。

比如第一次和第二次工业革命中出现的蒸汽机、电力和内燃机就是“通用技术”。这些技术的出现使得原来分散、不成体系的生产力在“规模效应”的磁力下迅速聚集在一起。在补充性创新（如汽车、卡车、链锯、剪草机、大型零售商、购物中心、交叉配货仓库、新供应链等）涌现出来后，行业的线条轮廓变得清晰起来。就像原本的散点被连接起来后，成为一条条横平竖直的线条（行业）。

而方兴未艾的数字化技术是下一个“通用技术”。数字化的大潮冲破了行业与行业之间的藩篱，以一种前所未有的方式连接起不同的要素——不是在纸面上做连接，而是直接做折叠——从而打开更高阶的生态空间。如果说蒸汽机、电力和内燃机主要是通过“规模效应”定义之前的商业时代，那么数字化技术则是在硬件、数据、算法等基础上实现了一系列“联动效应”，使得生态空间的升维成为可能。

联动效应首先体现在场景的联通上。在地理位置定位、消息推送、二维码、人脸识别等数字化技术的辅助下，原本互相割裂的场景可以通过各种手段（如，同一位置、同一用户、同一需求）连接起来。例如，线下体检、体检报告APP推送、线上问诊与用药建议、社区店取药、效果跟踪等一系列环节可以无缝串联，形成完整的闭环。这就将原本分散在体检、药店、保健品、线上论坛、健康监测硬件等领域的资源按照消费者需求的逻辑重新组织在一起。对消费者来说，提升了服务的便捷性和完整性；对于行业来说，则是重新定义了上下游的关系，创造

了新价值主张的空间。

联动效应同时也体现在数据的贯通上。基于云、大数据、AI算法等技术的发展，相同或不同场景的数据可以被叠加起来，通过对其分析产生的洞见可能会有助于优化其他行业的活动。这是不同“行业”能够联动，从而向“生态空间”升维的另一个重要因素。例如，无数辆出租车的行驶数据叠加起来后，可以对城市的交通路况一览无余，优化导航产品的开发；还可以对商圈、住宅区的人流量进行判断，协助零售商更有效地进行选址开店决策；甚至可以帮助房地产开发商对不同地段的地产项目进行更有针对性的规划……通过底层数据的分享和应用，看似毫无关系的行业产生了共振。

联动效应还体现在价值的互通上。由于很多数字化服务的边际成本接近于零，通过将不同场景下的用户关系和数字资产进行融合，就能够在可控的成本下打造出一个具有巨大磁场的价值体系。例如，亚马逊通过Prime会员体系，连接起了一系列业务：电商、流媒体服务、电子书、物流、AWS、智能硬件等。Prime提供的产品、服务越丰富，用户越愿意续费，继续成为亚马逊会员，并且购买更多的东西。对于用户来说，每增加一个新场景的权益，就会提升系统内其他场景权益的边际收益，这样不同场景间就形成了联动，用户的黏性也随之增加。

数字化技术创造了场景的联通性、数据的贯通性，以及价值的互通性。这些因素构成了一股新的力量，让原本井井有条的行业区隔变得躁动不安，行业边界开始分崩离析。我们需要一套新的、理解外部环境的逻辑框架。

生态空间的领域、时域与位域

如果行业的边界不再，那么新的逻辑是什么？我们提出了“域”的概念，即领域（宽度，reach）、位域（深度，richness）和时域（长度，rejuvenation），从这三个维度重新定义企业所在的生态空间。换言之，在数字时代，我们要用三维的“空间概念”来替代传统的产业链式的“线性概念”。

领域：生态空间的宽度。“领域”代表了企业所涉足的业务范围，它可能是最接近传统“行业”概念的一个维度。在生态空间内，对领域的权衡体现在：在“专注”和“开放”之间找到平衡点——既明确定义和聚焦主航道业务，又积极探索外延的辅航道。这有点像企业总是会在主营业务之外寻找多元化扩张的机会，持续拓展业务版图和市场影响力。但是“领域”并不局限于“行业”的扩张逻辑。

基于“行业”逻辑的扩张主要表现为横向整合和垂直整合。横向整合指的是：公司不断打造新的产品和品牌，扩大产品组合，生产大众渴望的新产品。例如，可口可乐在经典可乐的基础上推出包括健怡可乐、茶饮料、维他命水等多种产品组合，持续巩固其头号软饮料公司的地位。垂直整合则是指向产业链上下游的渗透，通过对供应链和渠道的严格控制来挤压成本和提升利润。例如，零售商沃尔玛通过Retail Link提升对供应商的掌控力、推出Great Value惠宜等自有品牌提高利润率，就是典型的垂直整合。相对于大爆炸式并购或直接进入热门行业的“非相关多元化”，横向整合与垂直整合由于具有规模经济、范围经济等优势，业务之间可以相互借力，有助于巩固企业在行业中的地位或资源能力禀赋，所以通常被认为是行业扩张的主要逻辑。无论是横向整合还是垂直整合，都遵循横平竖直的线性思维，仿佛对弈者严格地按照棋盘上的线格进行布局、预判和对抗。

但是生态空间内的“领域”则跳脱了线性的限制。棋盘的比喻不再适

用，公司完全可以跳出行业的框架，借助数字化带来的场景联通性、数据贯通性和价值互通性来发展新的业务。只要在数字化逻辑下能够形成“联动效应”，跨界就能够成立。这也是今天我们看到不断涌现出来的“生态型公司”的战略基础。

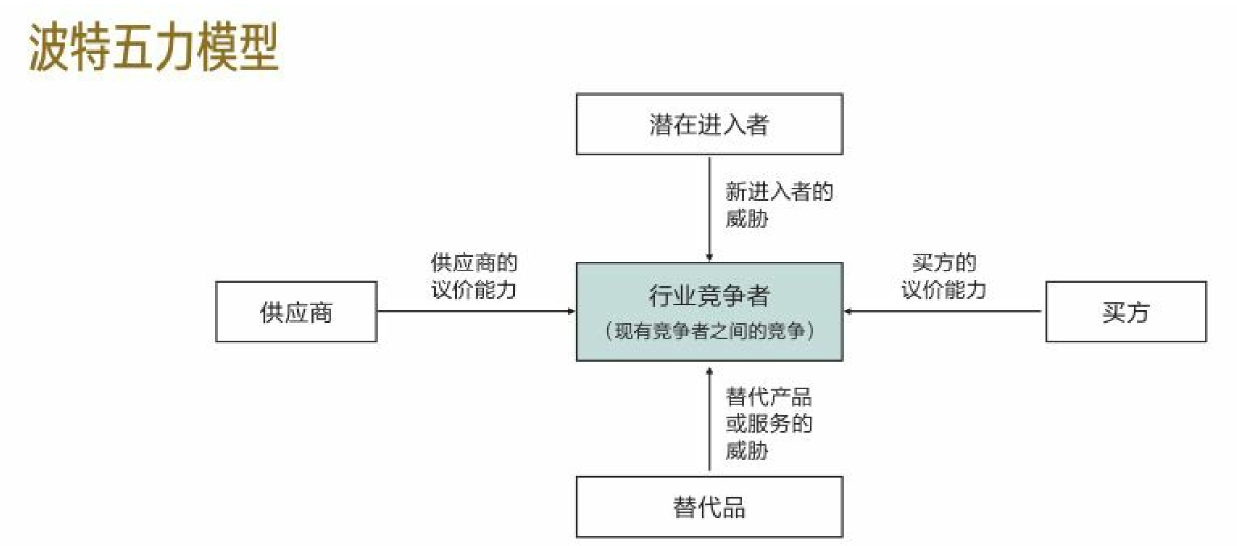
拓展生态空间的宽度，最重要的是专注于主航道，聚焦主业，平衡好“专注”与“开放”的关系：在专注主航道的同时，借助联动效应开拓新的领域，实现底层能力的更新，而这又为进入新的领域打好基础，形成良性循环。

位域：生态空间的深度。“位域”是指企业实现数字化的深度。拓展生态空间内的深度，主要是要找到“实”与“虚”的结合点——组合“实”（实体）与“虚”（数字）的要素，深度重构价值空间。这里的虚实结合，不仅仅是通过数字化技术的应用提升运营效率、增强体验的互动性，还涉及商业模式底层逻辑的更新。

互联网刚出现时产生的大量的网站，是在虚拟空间里“从无到有”地创造新的平台，很多是实体商业模式在数字空间的“映射”。例如，纸媒的映射是门户网站、线下零售的映射是电商平台、广播电视的映射是内容平台……这仅仅是第一步：数字和实体的关系就像是在两个平行世界中，各行其是，互不相干（只是形成相互竞争、替代的关系）。

而生态空间的深度是体现在实体要素与数字要素的结合（而不是分离）上的。在数字化技术的帮助下，生产要素的颗粒度可以变得非常精细，同时各个要素组合、匹配、协作的关系变得越来越准确。例如，出行行业中优步（Uber）、滴滴等APP的出现解决了对乘客、司机、出发地、目的地等信息实时数据化和大规模动态匹配的问题。通过地理定位、出行平台、派单算法等技术的注入，海量的位置、需求、供给等信息可以相互匹配，实现动态网络协同，既减少了乘客等待的时间，又缩

短了司机空车行驶的距离，将出行效率提升到更高的水平。再比如，在零售行业，今天对消费者的研究可以精细到个人，清晰地刻画出每个人的行为、性格、偏好等；对商品的理解也从“一批货”到“单个库存量单位（SKU）”的颗粒度，如单个SKU被浏览了多少次、被哪些人浏览、库存和销量的波动趋势等；场景也可以渗透到生活中的任何一个时间和地点：线上、线下、智能汽车、智能硬件、二维码等，通过算法做人、货、场的匹配，使得零售成为无时不有、无处不在的个性化体验。



（返回原文阅读）

挖掘生态空间的深度，不是简单地用数字化做叠加或置换，而是深入到核心的生产要素中去，让“虚”与“实”产生化学反应。最终，生产要素的精细化和运营流程的准配化实现得越彻底，生态空间的深度就挖掘得越充分。

时域：生态空间的长度。“时域”描述的是企业所能够跨越的非连续性变化的时间长度。延伸生态空间的长度，是要在“连续性”与“非连续性”之间进行平衡——既在当下活得好，又着眼于未来活得久，从而跨越多个世代。这里的世代不仅仅是技术世代、顾客世代，更是由数字化

技术带来的日益缩短的商业模式世代。

人们常常会谈及“下一代技术”，比如计算机行业的巨型机、大中型机、小型机、微型机等发展的背后由不同的技术作为支撑。要穿越多个技术世代而仍屹立不倒、走在行业前列（比如IBM）是非常不容易的。把握和满足“下一代顾客”的需求也是延长企业生命的重要条件。在美国有X世代、Y世代等，在中国则有80后、90后等的划分，说明不同世代顾客的特点、需求、偏好是差异化的。相应的，品牌要通过各种手段适应和服务好一代代顾客的需要。“百年老店”路易威登在今天放下身段，积极尝试数字化营销、社交媒体广告等，是在适应迎合新一代消费者的习惯；而前不久宣布破产保护的美国西尔斯百货则一直没有成功地改变其服务于中老年客户的定位，失去了年轻人客群。

行业VS.生态空间

	行业	生态空间
思考维度	线性（产业链）	空间
分析框架	五力模型：行业竞争者、买方、供应商、潜在进入者、替代品	三维模型：领域、位域、时域
核心问题	行业的利润率范围是什么？	生态空间的延展空间有多大？
决策启示	进入或退出某一行业	撬动生态空间的方向
与环境的关系	竞争/张力（tension）	共生

（返回原文阅读）

相对于“下一代技术”和“下一代顾客”，今天带给企业更棘手挑战的是“下一代商业模式”。单纯的技术和顾客变化还可以通过研发投入、品牌定位等单一手段来应对，而由数字化技术应用带来的商业模式变化则

往往涵盖了技术、客户、渠道、成本结构、组织流程等多方面的因素，要求企业做全方位的转型，甚至放弃已有的优势。例如，柯达没能把握住数码的浪潮，不是因为技术劣势（恰恰相反，柯达正是数码技术的发明者），而是因为转向数码后，已有胶卷业务积累的渠道等优势将荡然无存。

可以预见的是：在数字化技术的加速迭代下，未来商业模式更迭的速率会越来越快。过去，企业面临一次大的非连续性模式变化可能要间隔几十年；今后这个时间会缩短到10年、5年、3年、1年……非连续变化成为常态，给企业提出持续性的挑战。

延伸生态空间的长度，靠的不是投入资源、加强某个环节的力量，而是要有洞见——预判并做出选择，以及有勇气——敢于“自废武功”，在恰当的时机惊险地一跳，越过非连续变化的间断点。

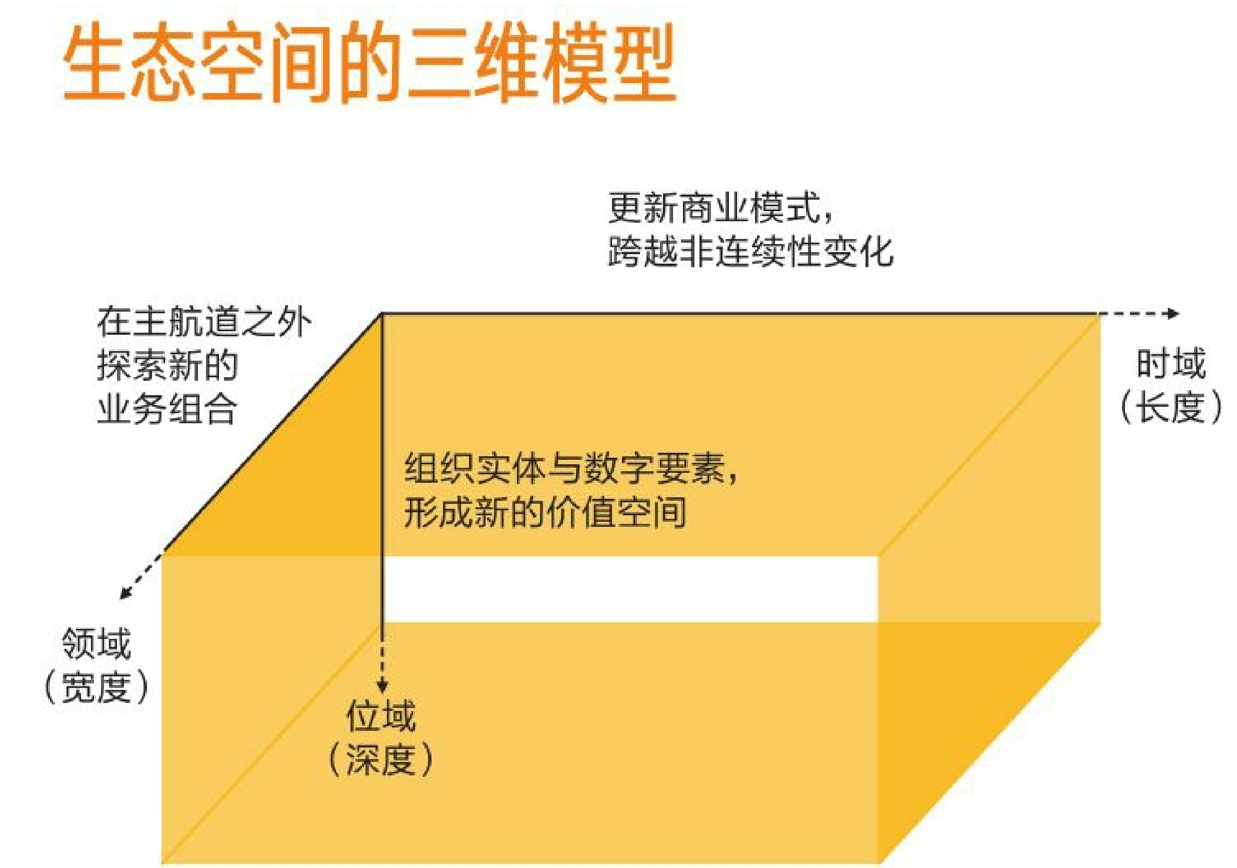
在生态空间竭力生长

领域、位域、时域，这三个词看起来是对数字化“生态空间”维度的描述，但如果你仔细地读完上文的内容，不难发现：生态空间（三维度：领域、位域、时域）其实是一个动词，而不是名词。而这和“行业”的概念是截然不同的。

在波特五力模型所定义的“行业”逻辑中，决定性的变量是“你在哪个行业”，也就是你选择进入的是哪个行业。这是一个静态的概念，关键在于“在”与“不在”。一旦这个决定作出，就可以通过分析五力得出一个大致的利润率水平。（见图“波特五力模型”）

但是，在我们所说的“生态空间”的范式里，决定性的变量不再是静态、简单的选择，而是“你在生态空间各维度上的参与度”，是动态的概

念，关键在于“如何去做”：你如何在“专注”与“开放”之间平衡（领域）？你如何选择“实”与“虚”的结合点（位域）？你如何与“连续性”和“非连续性”共舞（时域）？这些不完全取决于外部环境（生态），而是来源于你在多大程度上撬动生态的丰盈性。不是生态空间本身，而是你自己的调适度——在多大程度上与生态互动、寻求竭力生长——决定了你在生态空间能够占的空间（见表“行业vs.生态空间”）。



（返回原文阅读）

在生态空间里竭力生长，对企业提出了更高的要求：判断准确（选对行业）已经不适用了，更重要的是，要在生态空间的三个维度上提高自身的调适度，以便最大程度地撬动数字化生态空间的潜力。

领域（宽度）：在巩固和充分挖掘主航道的前提下，保持对新领域的开放性和投入度。有意识地在主航道和辅航道业务间进行平衡是必要的。因为保持业务的多样性，既可以利用已经存在的联动效应，又可能衍生出新的联动效应，在不同业务之间形成合力。比如，谷歌设置了70/20/10的资源配置原则，70%的资源配置给核心业务（搜索引擎以及广告搜索业务）、20%分配给初步成功的新兴产品、10%投入在全新产品上。通过这样的机制保障了新业务的不断涌现和其领域的拓宽。

位域（深度）：在业务的各个环节不断寻找数字与实体的结合点，并系统性、一贯性地落实。在这里，起点（是从实到虚，还是从虚到实）并不重要，比如耐克做健身辅导是从实到虚，亚马逊走到线下开无人店是从虚到实。关键在于找到合适的路径把“虚实结合”做深做透。无论是耐克还是亚马逊，都能够建立统一的数字化战略，在清晰的愿景下系统地调动整个组织的资源，做出一体化（而非散落在各个孤岛）的数字基础设施。

时域（长度）：在低头拉车的同时，对非连续性变化保持敏感度，并敢于自我颠覆，把握非连续性的机会。对于企业来说，需要三个方面的能力：洞见、勇气和变革。首先对未来有洞察并能做出判断，基于此做出取舍，做出“惊险一跳”，并最终通过转型、变革加以实现。IBM从PC行业向服务的转身就淋漓尽致地体现了要延展生态空间的长度，需要企业做出哪些准备和努力。（见图“生态空间的三维模型”）

如果说，过去企业考虑外部环境时最重要的因素是选择一个正确的行业，打败竞争对手，那么在数字化时代，企业要做的是同企业所在的生态空间充分交换和重组要素，通过不断加强自身的调适度，挖掘在领域、位域、时域这三个维度上的潜力，“在生态空间竭力生长”。

数字时代的主旋律不是在恒常中求胜，而是在流变中求生长。

陈春花是北京大学国家发展研究院教授。廖建文是京东集团首席战略官，长江商学院原副院长。

领导力4.0：
精心设计的信任

博克思（Sebastian Buckup） | 文 李全伟 | 编辑

伴随第四次工业革命，领导力开始进入4.0时代。领导力4.0是通过传感器、数据和算法组织业务。此时，企业最重要的战略抉择是——什么时候成为一个平台？什么时候加入一个平台？

已经习惯了一轮又一轮负面新闻的硅谷在2019年表现尤其糟糕。针对Facebook及其他FANG（Facebook、Amazon、Netflix、Google）公司的反托拉斯指控正在增加；优步（Uber）的IPO非常惨烈，不仅是因为它在华尔街首次亮相便创造了有史以来公司上市首日的最大亏损，还因为司机的抗议活动让这场庆祝活动大为扫兴；还有WeWork公司，为了显示自己的突出地位，大胆地宣布了470亿美元的估值，结果不久便见证了混乱的IPO，CEO也因此蒙羞。

优步、Facebook和WeWork是科技行业近年黄金时代的先驱。这个

黄金时代始于21世纪初，并在全球经济危机期间加速发展，没有一个领域未受到其影响。但推动这场“第四次工业革命”的不仅仅是成熟的技术，还包括其他重要因素：可用的低息借款、新兴市场日益壮大的中产阶级以及有利的监管环境。

现在，风向变了。各经济体进入了一个新的周期，货币政策可能会失去效力，紧张的贸易局势正在扼杀市场，监管制度也会受到严格审查。无论是普通百姓，还是政策制定者，都开始更加严苛地审视世界上的科技巨头，他们想知道：这是规模效应的成功还是失败？重压之下，这些新星是会不断上升还是陨灭？

第四次工业革命正在走向成熟。但是，最初对技术的强烈抵制不只是要将硅谷等先驱者打回原形。它的目的是催生新的领导模式、企业架构和技术解决方案，从而使公司具有更强的响应能力、更大的包容性并以目标为驱动力。

领导力：从1.0到4.0

在现代经济史的大部分时间里，生产和分配的过程都是由个人拥有并管理的小公司进行的。我们把它称作领导力1.0。随着化石燃料的兴起，情况发生了巨大的变化。制造流程越来越精密，也越来越复杂；由于交易成本下降、能源使用更加集约，那些将生产流程集中在一个工厂的行业的产量大幅上升。经理人的有形之手开始取代市场的无形之手。这就是所谓的领导力2.0。

在美国，向领导力2.0的转变在20世纪初加速发展——对于当今占据制高点的公司来说，这个时期具有重大借鉴意义。在1885年到1905年的首次大合并运动之后，几十个工业托拉斯取代了成千上万的小公司。

仅仅20年之后，其中一半便已破产或远远落在后面。

其中一个原因就是电气化。工业托拉斯势力强大、财力雄厚；它们很快就在生产中用上了电；但大多数公司还拘泥于旧的生产方式。电的意义不仅仅在于替代蒸汽；它在工厂的重新设计中也发挥了作用。那些敏锐看到这种差别的企业变得更加精练、高效，它们脱离了蒸汽时代的集中式发电站，只在有需要的地方——比如传送带和高架起重机——安装小型发动机。

但电并不是唯一的分岔路口。第一次大合并运动之后，美国的大型铁路公司、能源公司和制造业先锋在公众的印象中从现代化缩影变成了社会公敌。当时的参议员约翰·谢尔曼（John Sherman）在1890年写道："如果我们不能容忍一位代表政治权力的国王，那么我们也不该容忍管理生活必需品的生产、运输和销售的'国王'。"对托拉斯的日益不满催生了一个新的政治议程：20世纪初的进步主义。

《谢尔曼法》仍然是美国反托拉斯法的核心所在。它的诞生是一个警世恒言——当企业挥霍其社会许可，无所顾忌地进行经营时，其规模会迅速变得大到无法被倾倒。另一方面，电力助长了资本主义的神话，

即：资本主义不是大公司打倒小公司，而是反应快的打倒反应慢的——这种见解有时会被误读为“规模无关紧要”。在这场浩劫中幸存下来的托拉斯（如通用汽车）变得更大了，走出阴影的“电力原生代”也变得更大了。

如果说领导力2.0的核心是“管理革命”和多单元企业的崛起，那么领导力3.0的核心则是其全球规模。全球化之所以成为可能，不仅得益于20世纪90年代初的政治剧变，也得益于新的信息、通信和交通技术。冷战的结束不仅推动了市场的扩张，也推动了企业官僚机构在全球范围内收获规模化经济。今天的大部分出口制品都是在全球供应链中流动的半成品。

与电力一样，信息技术不仅仅是一项组件创新；它还允许企业掌控其供应链的更多部分，同时用去中心化的指挥和控制结构来弥补更高程度的复杂性：20世纪60年代，航空航天业诞生了大到吓人的矩阵组织。70年代，麦肯锡创立了著名的“7S框架”，强调协调而非僵硬的等级制度。领导力3.0的首要目的是抢占市场，然后在内部进行复制。

如果说领导力3.0的目的是让企业走向全球，那么第四次工业革命中的领导力则是帮助企业扩张到网络空间。一直以来，人们都认为这个全新的空间与国家所控制的那种空间有着根本上的区别。就在五年前，谷歌埃里克·施密特（Eric Schmidt）提出:“互联网是历史上规模最大的涉及无政府状态的实验。”

在过去的两个世纪里，更多交易从市场转移到公司。然而，领导力4.0似乎背道而驰：它把市场又带回来了。阿里巴巴前董事长及创始人马云对世界经济论坛年会的参会嘉宾说：“上一阶段的全球化是由6万家跨国公司引领的；而下一阶段则可能会由数百万中小企业引领。”

但马云眼中的市场与亚当·斯密（Adam Smith）时代的市场几乎没

有共性；我们存储、处理和分析海量信息的能力使市场上充斥着数据。而且，这些能力是由亚马逊、谷歌、Facebook或阿里巴巴这样的公司提供的，因此，主要是由企业来制定规则并获取回报。

这种变化，无论是对于企业与消费者的互动方式，还是企业本身的组织架构，都有巨大影响。随着数据驱动的平台降低了承包、资源配置以及管理传统市场之前无法完成的各种流程的成本，企业官僚机构存在的主要理由——“在公司内部进行交易比在外部进行交易更便宜”——慢慢弱化。

揭秘领导力4.0

如果说领导力过渡到3.0，主要是靠权力下放；那么过渡到领导力4.0就是分解。早期领导力模式是把业务组织到一起；而领导力4.0是通过传感器、数据和算法组织业务。此时，企业最重要的战略抉择是——什么时候成为一个平台？什么时候加入一个平台？

最终，我们来到一个对立的时代。一方面，出现了前所未有的企业巨头——以苹果和亚马逊为代表，它们成为第一批市值过万亿美元的私人企业；另一方面，还有以出租车司机等零工为缩影的小规模企业——数据和机器学习平台足以支持一个人的公司。

就像老工业托拉斯时代一样，新架构模式的成熟将创造赢家和输家。优步、Facebook和WeWork这样的公司是第四次工业革命的先锋，但是，它们是否也会被认作为领导力4.0的先锋？和20世纪初的情况类似，答案并不仅在于技术，而在于信任。

技术可以成就规模，但信任则可以实现和维持规模。亚马逊有本事卖给我们“在最私密的环境中记录我们所说的一切”的互连设备，这并非

一项技术成就，而是信任成就。企业不仅仅是契约的联结，也是建立在信任基础上的关系联结。

但调查显示，人们对企业的信任不断下降，这并不是因为经济危机，而是因为人们觉得，具有权力的人可以逍遥法外。当今《财富》世界500强榜单上的许多企业长期以来也一直是最受人们尊重的公司。但现在情况发生了变化。从谷歌的性骚扰案，到Facebook不承认其平台有可能被各种政治力量来操控舆论——这些案例都引发了民众的普遍愤慨，对企业天然的信任已经一去不复返了。

四步铸造领导力**4.0**

科技公司再也不能指望用免费个人数据工具这种浮士德式交易（Faustian bargain）来迷惑我们了。如果说大数据和智能算法是新的石油，那么信任就是开采石油的操作许可证。而且，获得信任比以往任何时候都更加困难了。领导力必须从默认信任转向精心设计的信任，从坐享其成收获信任转向俯身躬耕播种信任。但究竟要怎么做？

第一步：领导力**4.0**是通过响应能力来建立信任。生物必须适应快速变化的环境才能生存，但风险随复杂性和规模的增加而增加。正如经济学家E.F.舒马赫（E.F. Schumacher）在《小即是美》（Small is Beautiful）一书中所言:“最大的危险总是来自对局部知识的粗鲁滥用。”

就在不久前，我们又看到了一系列令人担忧的报道：一辆特斯拉汽车发生事故；谷歌停电导致人们被锁在门外，婴儿监视器也无法使用；高科技飞机安全性在下降……对通过间谍或破坏活动造成蓄意中断的担忧，加剧了人们对大规模事故的恐惧。

2014年，Facebook掌舵人马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）宣

布，公司的口号将从标志性的“快速行动，打破传统”转变为“快速行动，稳定架构”。建立信任意味着向维护和修复投资。2016年，Facebook艰难地意识到，这个痛苦的领悟也适用于内容层面。Facebook不断扩大的内容审核团队已经超过了Twitter全体员工的规模，后者刚刚宣布了自己“还社交平台一片净土”的战略。

此外，由于企业机构既是平台，又是其他组织的一部分，这种组织混搭模式使得组织内部不可能一下子就掌握第四次工业革命的新复杂性。谷歌云停机影响了成千上万名用户，其中有的人甚至不知道自己在用谷歌服务。在平台经济中，响应能力是一项团队运动，要求所有利益相关方形成新的伙伴关系。

第二步：领导力**4.0**的核心在于通过包容性去增强信任。数据是新的石油，但我们所有人——也就是被动或主动生成数据的亿万人——并没有得到什么报酬。现在，一大批技术初创企业旨在通过重新思考平台所有权和数据所有权来应对这一挑战。

以色列合作叫车平台La’Zooz的目标是：通过数字合作伙伴这样的方式来运营，让司机和乘客都能分享这一商业模式的成功，从而与优步或Lyft等公司区分开来。平台合作伙伴的规模虽小，但有望让低薪工作的人获得更公平的酬劳。

另一些人则为数据所有权而努力。2016年，美国艺术家詹妮弗·林恩·莫伦（Jennifer Lyn Morone）成为头条新闻，她将自己注册为美国特拉华州的一家公司，以将她的个人数据变现。起初，这只是这位美国艺术家的一项抗议形式，后来则发展成一家名为DOME的初创公司，意思是“我自己的数据库”，旨在帮助人们收集、存储个人数据，并按照自己的方式进行交易。DOME、CitizenMe或Datacoup这样的初创企业规模虽小，却触动了人们的神经。

当然，这些前卫的所有权结构究竟能做到多大规模还不确定，但除非第四次工业革命的先驱们变得更具包容性，否则消费者将会敬而远之、监管机构也会介入。欧洲率先制定了《通用数据保护条例》（GDPR），目的是让用户更好地控制自己的个人数据，并对在欧洲开展业务的每个组织都有约束力。

第三步：领导力**4.0**是通过有意识地加倍努力而增强信任。科林·迈耶（Colin Mayer）在其富有远见的宣言《繁荣》（Prosperity）中指出:“人类的动机不是……追求幸福或效用，而是创造……有价值的努力。”这位牛津大学教授发现，消费者和员工往往会问一个简单的问题：为什么要扩大规模？

规模扩张伴随着巨大的风险，如果能解决的是紧迫性问题，则会带来更大的回报。那么，如果不是这样呢？如果公司不仅要自己生产产品，还必须生成对产品的需求，那该怎么办？扩大规模的理由突然变得不那么令人信服了。更有效地去做一些无用或有害的事情并不会让情况变得更好，反而会事与愿违。

虽然硅谷最近表现不佳，但有一个例外值得注意：2019年最成功的IPO来自Beyond Meat，尽管其股价在过去几个月内经历了大幅下降。这家素食公司试图扩大人造肉的规模，改变我们消费蛋白质的方式。Beyond Meat不仅是一项伟大的事业，也是一个值得追求的目标，肯定比为了提高效率而扩大工厂化养殖更有价值。

第四步：领导力**4.0**意味着从默认信任转向精心设计的信任。面临气候变化、大规模灭绝、生物多样性丧失以及愈发紧张的社会局势，精心设计的信任不再是为了扩大规模，而是更明智地选择扩大哪些事业的规模。

博克思是世界经济论坛全球议程负责人。

Experience 经验

人在职场：你好焦虑？焦虑，你好！

李欣欣 郑雪 王红月 | 文 李源 | 编辑

如果完全不焦虑，则缺乏足够的张力和唤醒水平，员工会放松警惕；过度焦虑则让人陷入情绪和认知困境，难以集中注意力于工作；适度焦虑既能激发努力的动机，又不会损耗太多情绪和认知资源，有助于人们实现最优绩效。

1939年二战开始时，英国政府为鼓舞民众士气，发布了内容为“Keep Calm and Carry On”的宣传海报。这句口号最初因海报发行量有限而鲜为人知，然而六十多年后，它却风靡世界。印有该口号的零售商品及衍生品层出不穷且广受欢迎。在这种“保持冷静”的热度背后，其实隐藏着遍及全球的焦虑情绪。焦虑是指由可能产生负面结果的刺激所引起的紧张、不安、忧虑、烦恼等不愉快的情绪状态。今天，越来越多的人在谈论“乌卡时代”，亦即动荡不安、不确定性强、复杂且模糊的社会环境。面对日新月异的技术，白热化的市场竞争，波云诡谲的国际形势，不断贩卖焦虑的媒体报道，更多的人陷入焦虑之中。而职场又是最为普遍的焦虑来源之一。

职场焦虑已经逐渐成为一个全球性问题。美国心理协会2012年的一

项调查指出，40%的员工认为自己在工作中感到焦虑紧张,更值得一提的是，其中72%的员工认为焦虑情绪影响了他们的日常工作和生活。此外，联合国在2017年对其分布在全球的15417位员工调查后发现，17.9%的员工汇报自己有一般性焦虑障碍。加拿大咨议局2016年的一项报告指出，员工焦虑每年会给加拿大造成173亿加元的经济损失。放眼中国，央视财经发布的一项针对4万人的网上调查显示，约有50%的90后和80后在职场上感到很焦虑。

以上数据表明，职场焦虑波及全球，需要引起我们的高度重视。那么，我们该如何应对职场焦虑，以更好地实现健康的职业发展呢？

焦虑，有弊亦有利

个体的基因、人口统计学变量、个性以及工作经历都会影响职场焦虑水平。神经科学家发现一些基因与焦虑行为有关，比如CRHR1基因能够调节压力荷尔蒙皮质醇，如果该基因发生异常，则可能导致焦虑症。这说明有些人天生会有焦虑倾向，但这并不意味着有“焦虑基因”的人就会发展出病理性焦虑障碍或无法正常生活。性别、年龄和工作年限也会影响职场焦虑水平。通常，女性比男性的职场焦虑水平更高。

员工的核心自我评价，包括个体的自尊、自我效能感、情绪稳定性和控制点，也是职场焦虑的重要影响因素之一。此外，工作特征、条件和环境也会影响员工的职场焦虑。最后，组织变革、工作不安全感和办公室政治会带来员工对结果的不确定性，从而使人“忧从中来”。一些职场焦虑压力量表可以帮助员工了解自己的焦虑压力水平。（参见边栏：“职场焦虑症的小测试”）

和其他负面情绪一样，焦虑是人类数百万年进化的产物。作为一种保护机制，焦虑提醒我们保持警觉，对潜在的危险或威胁做出反应。一定程度的焦虑对我们的生存和发展至关重要。如果没有焦虑这个“安全阀”或“信号弹”，我们的祖先便会成为斑鬣狗和剑齿虎触手可得的美味，人类文明也就无从谈起。因此，根据进化心理学的观点，职场焦虑有其存在的必然和合理性。但是如果焦虑过度或管理不当，也会带来诸多负面后果。职场焦虑对员工的影响具体体现在以下几方面。

首先，职场焦虑会对身心健康产生负面影响。焦虑情绪往往伴随着诸多生理症状，包括掌心出汗、心跳加速、肌肉紧张，甚至呼吸困难、头晕目眩、肠胃痉挛、战栗、难以入睡等症状。短期的焦虑会带来情绪的疲惫、动力的缺乏和身心的懈怠，而如果焦虑情绪一直重复和积累，

最后甚至可能会发展成为焦虑障碍，显著降低健康水平。

其次，职场焦虑会影响工作表现。尽管人们总是关注于焦虑的负面作用，但焦虑对绩效来说是一把双刃剑。从积极的角度来说，焦虑会引起高的唤醒水平（即个体生理性激活的程度），从而让我们意识到现实和理想状态之间存在差距，并激发我们改变现状，避免受到伤害的动机。适度的职场焦虑可以激励人将更多的时间和精力投入到工作中，深思熟虑，从而防患于未然。海尔集团CEO张瑞敏用“战战兢兢，如履薄冰”来形容自己的管理之道，正印证了焦虑的积极作用。然而，焦虑也可能降低工作绩效。焦虑会干扰员工的认知和思考过程，有损工作记忆，限制信息处理能力。当人们沉浸于焦虑状态时，往往担惊受怕，无法专注于手头的任务，有时甚至无法理解工作任务的需求。此外，焦虑也会较低自我效能，让人失去完成工作的信心。而且，长期的职场焦虑会带来情绪耗竭，产生职业倦怠，让员工失去努力工作的热情和内在动机，最终降低工作绩效。总之，焦虑对工作绩效的整体影响取决于焦虑的强度。心理学研究中的Yerkes-Dodson（叶克斯-杜德逊）法则表明焦虑和绩效呈倒U型关系：员工如果完全不焦虑，则缺乏足够的张力和唤醒水平，员工因此会放松警惕；过度焦虑则让人陷入情绪和认知的困境，难以集中注意力于工作；而适度焦虑既能激发努力的动机，又不会损耗太多情绪和认知资源，有助于人们实现最优绩效。

职场焦虑症的小测试

“ 非常不同意” 为1分；“ 不同意” 为2分；“ 中立” 为3分；“ 基本同意” 为4分，“非常同意”为5分。

- 我脑海里有关工作表现差的想法让我不知所措。
- 我担忧我的工作绩效比不上其他人。
- 我为无法完成工作目标感到紧张和焦虑。
- 我担心得不到一个好的工作绩效评价。
- 我经常担心可能无法在规定时间内完成我的工作职责。
- 我为别人是否认可我是个好的员工而感到焦虑。
- 我担忧没有能力很好地处理我的工作要求。
- 即使我用尽全力，我仍然担忧我的工作绩效不够好。

将各项得分相加得出总分除以8，平均分数4分以上需要注意，

如果需要可以寻求专业机构帮助。

来源：2016年《应用心理学》（Journal of Applied Psychology），2016，101(2)，279-291.

此外，焦虑会影响人的风险偏好和决策行为。研究表明，焦虑特质与风险规避行为正相关。一方面，焦虑暗示了威胁的存在，驱使人做出规避威胁的行为，这会增加人的风险规避倾向。另一方面，焦虑特质高的人不只更容易注意到环境中的威胁，而且更倾向于对模棱两可的信息做出负面解释，且更容易回忆起具有威胁性的信息，因而他们对未来的不确定事件的评价更为消极和悲观，从而在决策时表现得更为保守和风险规避。

最后，组织心理学家Maryam Kouchaki（玛丽亚姆·柯查基）与Sreedhari Desai（斯瑞达莉·德赛）的研究表明，焦虑带来的危机感会驱使人做出自私的、不道德的行为。首先，危机感会激发心理防御和自我保护机制，从而让人聚焦于自己的利益，忽视道德准则和规范。其次，危机感会让人更关注外在目标（如金钱、外表、知名度）而不是内在目标（如个人成长）。因此，在危机感的驱动下，一旦有机可乘，焦虑的人更可能表现出损人利己、弄虚作假、违背公平等不道德的行为。

管理你的职场焦虑

认识到职场焦虑的利与弊以后，我们又该如何趋利避害，正确应对和管理职场焦虑呢？中国有句成语，正身清心，意为端正自己的言行，无思无虑。基于职场焦虑的研究，我们建议职场人士做到如下的“正身

清心”。

正。正视焦虑，培养正念。正如畅销书作家Cheryl Strayed（谢丽尔·史翠德）所说，“我们内心都藏着一些不那么友善的声音，我们必须找到和它们共处的方式，而不是与它们绝交。” 应对焦虑也是如此：焦虑是一种非常自然也不可避免的情绪体验，我们需要学会与焦虑和平共处，而不是将其妖魔化，竭力避免它。Amber Rae（安珀·雷）的著作中提到这样一个故事：佛陀在开悟前遇到了恶魔，恶魔试图击败佛陀，但未能成功，于是恶魔开始出其不意地持续挑衅佛陀。佛陀并没有无视或驱赶恶魔，而是冷静地说：“我看见你了，恶魔。”不仅如此，佛陀把恶魔视为上宾并请他喝茶。恶魔随后自行离去了，佛陀则安然无恙。这个故事告诫我们，应该把负面情绪当朋友，而不是视而不见或者唯恐避之不及。承认焦虑的存在，观察它如何影响自己的认知和行为，并学会接纳和理解它，是正确看待焦虑的态度。这也是正念的体现。正念是有意识地去关注和觉察当下的一切，而且不加判断，不做批评。心理学研究表明，正念有助于改善情绪，减少情绪耗竭。

身。利用具身体验。研究表明不仅心理体验会引发生理体验，生理体验也可以“激活”心理体验。比如，心理学家邀请两组被试去看卡通图片，其中一组需要在看图时用嘴唇含住一支笔，而另一组需要用牙齿咬住一支笔。实验发现，后者会认为卡通图片更好笑。原因是当用牙齿咬住笔的时候，被试正好表现出微笑的表情，生理的微笑会带来心理上的积极情绪体验。而用嘴唇含住笔，嘴巴是噘起来的，更像是生气和郁闷的表情，因而会让被试觉得图片无趣。所以下一次觉得焦虑的时候，让自己的嘴巴先微笑起来吧。保持身体健康是应对职业压力的基础，身体健康能让你以更积极的心态迎接工作中的挑战。

清。清除职场焦虑来源，清理过度焦虑。具体可以做到以下几

点。学会管理时间和任务。高强度的工作负荷和时间压力是职场焦虑的重要来源，因此员工需要更好地管理时间和任务。在工作开始前，列好任务清单，并做好规划，合理分配时间给每个任务，是有效缓解职场焦虑的方式之一。避免完美主义。完美主义者更容易受到焦虑的侵扰。如果你苛求完美，并深受其扰，那就应该学会接受自己和别人的不完美，要知道没有任何人或任何工作是绝对完美的。如果你的吹毛求疵边际效应很低，则应该放弃。与信任的人分享自己的情绪不失为一个重要舒压途径。员工往往注重表现出职业性，而耻于谈论自己的焦虑和压力，担心同事和领导会以为自己能力不足或爱找借口。但分享本身有助于缓解压力，放松心情。

心。尝试给焦虑贴上不同的标签。人们体验到焦虑或其他负面情绪时，常常通过压抑或故作镇定来管理情绪。但实际上压抑情绪不仅无法让被压抑的情绪消失殆尽，还往往导致该情绪被强化。心理学家Daniel M. Wegner（丹尼尔·韦格纳）曾做过一个实验，即要求被试不要去想白熊。结果却发现，实验中被试愈加想到了白熊，并表现出了焦虑。这个实验表明，当我们越想努力摆脱某种想法，这种想法却越有可能占据我们的大脑，韦格纳把这个效应称为“讽刺性反弹”。焦虑就像是那头白熊，当你陷入焦虑，单纯地告诉自己“别焦虑，冷静点”往往并不管用，有时还适得其反。

研究表明，与其压抑感受到的焦虑，不如将焦虑重新评价为兴奋感。当人们感到焦虑时，保持冷静和淡定要比保持兴奋和激动更难，因为冷静是一种低度唤醒的积极情绪，而兴奋与焦虑都是属于高度唤醒的情绪。从高度唤醒状态转向低度唤醒需要耗费更多认知和情感的资源，而在不同的处于高度唤醒状态的情绪中转换相对容易。焦虑意味着我们关心某一利益攸关的结果，将焦虑重新评价为兴奋，人们会真的感到兴

奋，仍然有应对现状的动机，并避免焦虑的危害。

总之，职场焦虑是一种常见且正常的情绪，我们应当理性对待职场焦虑，而无须将其“妖魔化”。正如鲁米的诗歌《客栈》所写：“人的一生好比客栈，每个早晨都有新的来客。喜悦、沮丧、卑劣、某个瞬间的觉知，像是意外的访客翩然到来，欢迎并热情招待他们每一个！”下一次当你感到职场焦虑袭来的时候，别急着说“完了，我好焦虑”，尝试轻轻地说一声“焦虑，你好。谢谢你的光临”。

李欣欣是上海交通大学安泰经济与管理学院组织管理系助理教授。郑雪是中欧国际工商学院组织行为学及人力资源管理学系助理教授。王红月是中欧国际工商学院组织行为学及人力资源管理学系研究助理。

是否该彻底变革？

TIME FOR AN END RUN?

布朗温·福莱尔（Bronwyn Fryer）| 文
夏林 | 译 时青靖 | 编校

在公司陷入证券欺诈丑闻，首席财务官被迫辞职，业绩遭受重创时，是否应该选出一位变革型领导者出任CEO？

斯科蒂亚保险公司（**Scotia Assurance**）总部豪华大厅里，两名保安挟着**CEO**彼得·克鲁克尚（**Peter Cruikshank**）穿过玻璃门，阿琳·詹姆斯（**Arlyn James**）和杰夫·西蒙（**Geoff Simon**）在一旁冷眼看着。

这个周日清晨实在让人郁闷，不仅遭逢11月连绵的阴雨，克鲁克尚也将因涉嫌证券欺诈接受调查。

跨国保险公司斯科蒂亚保险成立已150年，极其糟糕的这一年终于临近尾声，阿琳担任集团人力资源总监已10年。公司总部位于英国曼彻斯特，主要销售人寿、养老金、一般保险以及再保险。等到斯科蒂亚内部审计师开始调查财务状况时，公司已因在美国次级房贷市场的风险敞口而遭受财务重创。他们发现之前的报告期内约有5亿英镑负债要么记录有误，要么披露不当。公司将被迫重新申报本财年以及2006、2007和2008财年的业绩。克鲁克尚和指定的继任者，也就是现任首席财务官都被迫辞职，金融服务管理局已展开调查。

“谢天谢地，到处都是记者，”杰夫说，“至少他可以安静地离开。”

阿琳瞥了一眼首席运营官，但保持沉默。她对克鲁克尚的怀疑已持

续很长时间，如今看到他的背影私下感觉有些放心。她现在担心的是，其他员工甚至站在她旁边的人也可能卷入了丑闻。

“我很高兴的是，公司在所有麻烦爆发之前就设立了继任计划体系，”她说，“但令人失望的是坏事这么快就发生了。有没有人能胜任CEO还不确定。”

“是的，”杰夫表示同意，“但不管怎样，阿琳，你确实值得称赞。你处理得很好，现在获得了极大信任。”

她看着克鲁克尚弯腰坐进一辆黑色林肯城市车，一边仔细考虑了刚才的话。汽车开走后，阿琳很想知道，如何才能利用自己获得的信任影响高管团队，推动公司实现急需的变革。

急需新型领导者

阿琳坐在办公桌前，紧张地等着董事会主席大卫·米勒（David Millet）。大卫曾在成功的零售服装连锁公司里担任CEO，非常受人尊敬，也曾作为高度客观的局外人在斯科蒂亚董事会任职。如今他是公司董事会主席，为了恢复公司声誉投入了大量资金。阿琳则是斯科蒂亚道德代言人，决定推动变革的第一步便是说服大卫。她左思右想，考虑应该说什么以及怎么说。

大厅里传来脚步声。好戏上演了。

“非常感谢你能和我见面，”阿琳边说边带大卫就座、端上茶和巧克力饼干。她知道大卫时间紧张，赶忙解释说见面的目的是讨论斯科蒂亚新任CEO必要的技能和素质。她也想讨论一下丑闻对公司文化、环境和目标的影响。“大卫，”她接着说，“相信你也知道公司正处于关键的转折点。现在不清楚不道德行为到底有多严重。但新领导的任命相当于向

内外部利益相关方宣布，公司已重整待发。”

大卫点点头。“完全同意。”

阿琳放松了一点。“我理想中的新任领导是个高情商、诚实又谦逊的人，当然也有非凡的商业头脑，”她说，“这人得能一扫阴霾，确保斯科蒂亚重拾道德和健康的文化。应该是个想法清新又公正的人。”

大卫静静地听着，手指摸着下巴。“听起来不错，阿琳，但这要求很高。”他笑着说，“也许我们还应该在职位描述里加上‘必须是霍格沃茨魔法学校认证的巫师’。”

阿琳抿了抿嘴唇，继续说。“我认为应该努力找有经验的变革推动者。能客观看待公司的局外人或许最能帮到公司，”她壮着胆子说，“要带领公司大胆走向新方向，在公司文化和财务上都能长久传承。”

“当然，我们需要才华横溢的人，”他说，“但现在公司已经风雨飘摇，我不确定应不应该继续冒险，不是吗？毕竟当前的问题处理迅速，最糟糕的情况已经过去。等重新申报利润时我们会提供非常干净的财务数据。然后继续好好做业务。基本面根本没改变。我们需要一位具有丰富行业经验和数字头脑的优秀高管。”

“请允许我给你看点东西。”阿琳说，她想换种方法尝试。她打开笔记本电脑轻敲键盘，转身给大卫看屏幕。“这是公司解雇现任领导不久后，在线对员工匿名调研的结果。看看这些饼图。”

图表显示52%的员工对“斯科蒂亚品牌依然强大”的说法表示不同意或强烈反对，74%的员工将部门士气评为“低”或“非常低”。“情况越来越糟，”阿琳指着屏幕上一处标签说，“看一些评论怎么说。”

大卫向下继续看到。“我曾因身为公司一员感到自豪，”一位员工表示，“但各种丑闻上头条新闻之后，我不愿意告诉别人我在哪工作。”另一位员工写道：“我们需要真正关心公司的CEO。”还有人简单地说：“我非常不满。”

“似乎很少有人‘满意’。”阿琳轻声说。

“我一点也不吃惊。”大卫边说边起身，在房间里踱了几步。“所有人都这么说。不过，给招聘委员会看一些数字还是有用的。”

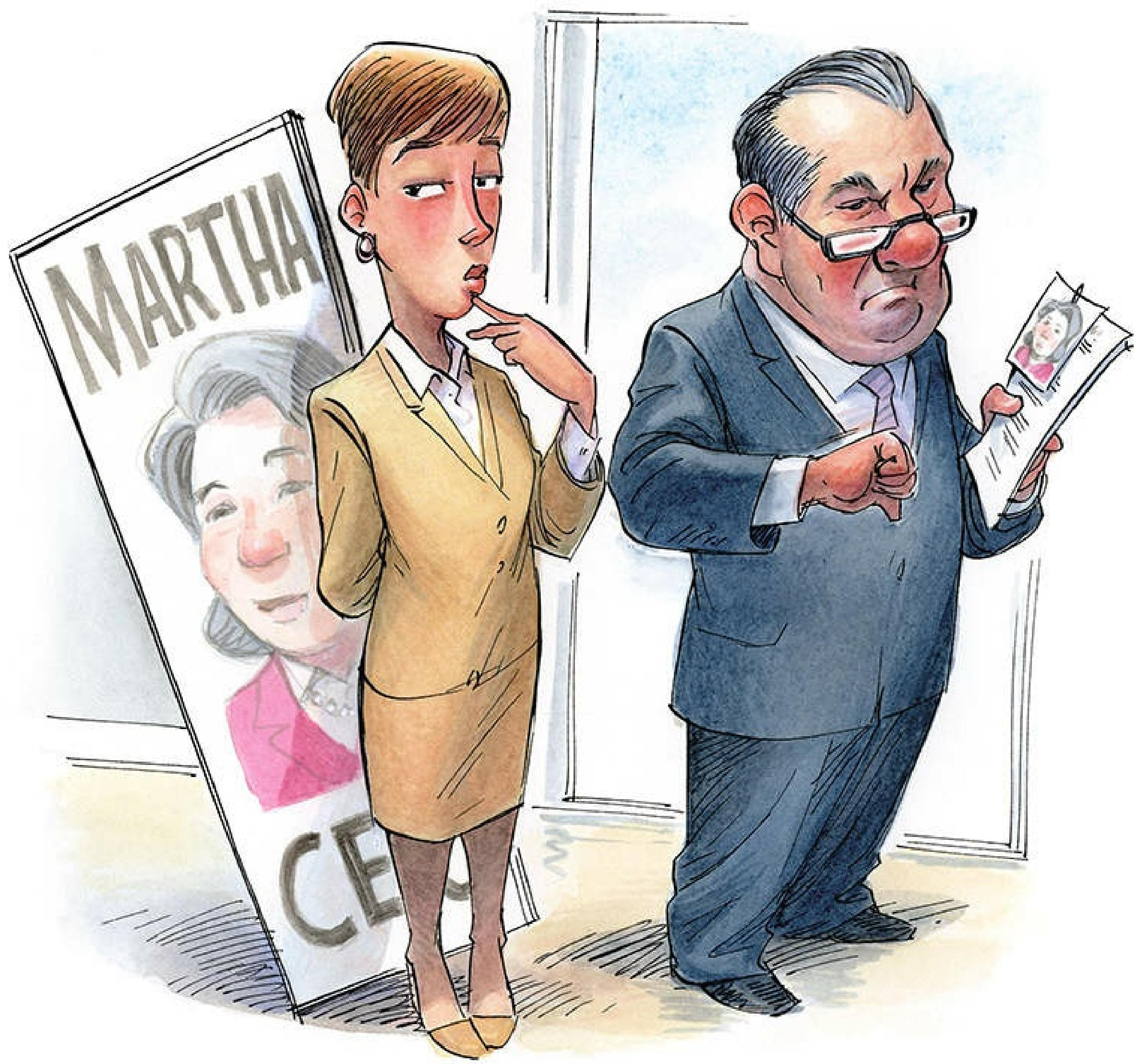
大卫似乎没明白重点。“对我来说，”阿琳坚持说，“调查结果强调公司需要另一种领导者。”

大卫沉默了许久，叹了口气。“我不相信，”他说，“毫无疑问，我们需要性格坚强道德过硬的人。与此同时，我也认为需要一位确信能踏实做事的CEO。踏实的CEO能让员工和客户放心，比擅长搞颠覆的领导强。”

阿琳什么也没说，尽力摆脱失望的情绪。即便她努力掩饰，大卫还

是感觉到了。“这样吧，”他让了一步，“跟我一起加入提名任命委员会，帮着确定需要的人选，我们会尽力找到最合适的人。”他停顿了一下，“但你得明白，到最后做决定的还是我和委员会。”

大卫走出办公室，阿琳开始后悔先找他的策略。毕竟两人意见不一致，她现在担心自己会被边缘化。



候选人

“大多数雇主的电话我都拒接，但我必须说，当我接到你的电话时很感兴趣。”玛莎·利（Martha Leigh）说，她穿着笔挺的海军蓝西装，显得神采奕奕。“反正我也要来这边，就找个机会跟你见一面。”

阿琳悄悄地判断了下，玛莎的举止给她留下了深刻印象。玛莎出生于英国，如今在美国一家大型人寿保险公司担任CEO，跟人握手很亲切热情，也给人自信果决的感觉。前任老板因风流韵事突然辞职后，她执掌了公司，投资者和分析师对其表现颇为满意。她明智地收购了一家竞争对手保险公司，收入翻了一番。但玛莎解释说，几年来，一想到回国就很烦。

谈话期间，玛莎透露自己是三个孩子的母亲，对工作和生活的平衡也很有见地。她对阿琳说：“维持平衡不是可有可无，是必须做到。如果你把别人当成奴隶，埋在等级森严的官僚机构里，就没法激励他们尽最大努力工作。我发现，如果你给人们自由，再安排有意思又有挑战性的工作，他们的工作效率就很高。员工高兴了，客户也会高兴。”

加一分，阿琳暗想。是时候深入调查了。

“当然，你知道我们公司前任CEO最近遇到的危机，”她开始说，“我知道你也得自己处理类似的情况。跟我说说，如果有人让你来坐这个职位，你会怎么带公司重返正轨？”

玛莎开始列举将采取的行动。“最重要的是赶紧处理之前的不良遗留。我会确保所有事，真的所有事都公开。”她坚定地表示，管理层应尽力协助进行中的调查。同时要积极跟员工沟通。要走到员工中间，跟大家交谈。向员工保证情况正在改善，但也要让他们知道管理层希望得到员工充分配合。

阿琳对玛莎的背景和管理哲学了解越深入就越相信，面前这位女性是强有力的候选人，她能带人们走出恐惧，走上积极的新道路。

谈话的收尾很乐观，之后阿琳给大卫打了电话。“我想我们有个很好的人选了，”她说，“想听听你对她的看法。”

她不是大卫中意的类型

几天后，大卫回到阿琳的办公室。他几乎面无表情。“你觉得玛莎·利怎么样？”她尽可能用中立的语气问他。

“嗯，很显然她非常聪明，”他回答说，“资历很强。看起来很擅长沟通。她的法学学位很有帮助。但我认为应该继续找别人。”

阿琳努力让自己坚强起来。

“不知怎么的，她看起来很——我也不确定。说不太准确。可能就是太突兀。缺乏优雅感。真的，比料想中更具侵略性。也许她在美国呆太久了。只是直觉。”

阿琳能感觉到脸热起来，但不想吵架。大卫的某些态度在谈论其他候选人时并没有表现出来，其他候选人都是男性，而且对斯科蒂亚应如何调整的看法也很直截了当。他们要找的是CEO，而不是礼仪学校的老师。也许他太传统了。

“你也知道，董事会已经否掉好几位候选人了。”阿琳不偏不倚地反驳道，想提醒他大家都同意其他候选人不行。其他人要么缺乏斯科蒂亚需要的行业或管理经验，要么就是履历有污点。“我认为玛莎·利是目前最强的候选人。”

大卫挥了挥手，阿琳感觉他态度有点不屑。“是的，是的，我很感谢你的意见，”他回答说，“但我没法确定这位女士真适合我们。不过，我一定会仔细考虑。”

阿琳和大卫约好之后再见面讨论。她回到办公室后，关起门忍不住

吼了起来。

全神贯注

当晚，阿琳的丈夫坚持让她休息一下。尽管她一直说太累了不想出门，丈夫还是强行安排了共进晚餐，还有勃拉姆斯音乐会。阿琳的丈夫是法国教授，不太理解妻子公司的问题。他只知道过去几周阿琳深受其苦。

两人在最喜欢的中餐馆吃饭，阿琳终于发泄了不满。“我不明白大卫为什么这么……可以说很冷淡，”她告诉丈夫，“玛莎·利非常不错。她是很优秀的候选人，是斯科蒂亚需要的变革推动者。”

“我不羡慕你。”她丈夫回答说。他停了会儿。阿琳仿佛能听到他思考的声音。

“我在想，”他说，“你认识董事会所有成员。能不能私下约其中一位吃午饭聊会儿，听听别人的意见？”

后来，阿琳闭着眼睛坐在座位上，迷失在勃拉姆斯第二钢琴协奏曲第一乐章。除了自己的床，她最喜欢的地方就是曼彻斯特美丽的布里奇沃特大厅。就在音乐达到高潮时，丈夫咳嗽起来，她恼火地睁开眼睛。他抱歉地瞥了她一眼，但阿琳的思绪已经被打断。

阿琳没办法把注意力重新集中在音乐上，她开始纠结怎么向董事会里的朋友解释自己的观点，还有如何征求诚实的建议。

她知道此举并非没有风险。如果那人不想插手呢？她知道自己在董事会里很得信任，但如果她做得太过分了呢？即使她赢了，斯科蒂亚也雇用了玛莎·利，阿琳能确定董事会和新任CEO真能接受变革的议程吗？她不停地想象着大卫边摇头边傲慢地说：“阿琳，我听到你的话

了，但公司并不需要彻底变革。”

突然之间音乐结束了，观众都站起来鼓掌。陷入了沉思的阿琳完全错过了终曲。

布朗温·福莱尔是《哈佛商业评论》网站特约编辑。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示现实中公司领导者面临的困境，并提供专家意见。

阿琳的改革议程能走多远？

专家意见一

瓦妮莎·罗宾逊（Vanessa Robinson）
是英国特许人事与发展协会（CIPD）人力资源业务开发主管。

首先，阿琳颖手机更多证据强调变革的必要性。

毫无疑问，人力资源主管公司高层团队合作时可以扮演变革推动的重要角色。阿琳·詹姆斯清楚看到了变革的必要性，正常情况下，她可以为CEO的任命提出很多意见。但斯科蒂亚的情况远非正常，阿琳也并没有像理想中一样树立良好的形象。

作为人力资源高层专业人士，她的职责是担任“首席诚信官”。对克鲁克尚的怀疑方面，她本应感觉有能力也准备好跟高级执行官和非执行管理层展开艰难而坦诚的谈话。不幸的是，她一直保持沉默。

她没有成为招聘团队里地位平等的成员，进一步限制了她影响该决策的能力。董事会主席大卫·米勒明确表示，虽然会考虑她的建议，但她不是关键决策者。

她第一次找大卫，就有点把自己逼进了死角。要想摆脱窘境，阿琳

要仔细考虑如何向高管团队陈述观点。第一步应该收集更多证据强调改革的必要性。硬数据能支持她的观点。她应该从商业角度解释维持现状的不利因素。员工调查反馈记录了斯科蒂亚内部存在的强烈不满情绪，提供了极好的起点，但还需要更多弹药。她应该收集外部研究，展示员工士气与生产力之间的关系（例如，盖洛普咨询公司的马库斯·白金汉和柯特·科夫曼的研究可能有所帮助）。掌握了这些信息，她阐述起来就能更有力。

对斯科蒂亚品牌的负面看法和公司未来前景之间，阿琳也应该建立牢固的联系。她应该在当前的市场条件和竞争对手战略的背景下分析斯科蒂亚的不利处境。然后她可以宣称，鉴于公司声誉受到损害，斯科蒂亚需要特别创新才能重获竞争力，要实现就需要一位做好准备开拓新领域的CEO。

大卫调整她的说法，说下一任CEO需要“霍格沃茨认证巫师”时，其实没说错。阿琳从未跟他就CEO应具备哪些素质达成完全一致的意见。她应该研究任命委员会对拒绝候选人的反馈，并将相关候选人的特点与“理想”的职位描述对应起来。然后她可以根据实证描述最适合的潜在候选人。

有了证据和清晰一致的信息，阿琳就能自信地面对董事会成员。她应该计划和所有成员谈话，而不是只跟朋友谈。一对一见面是个好主意（从日程安排来看也比较实际）。这样一来她能更好地掌握动态，更清楚地了解每个人的性格和风格。

到最后，阿琳还是可能没法推动玛莎·利当选。但如果能遵循相关建议，她可以保持自己的专业性和个人信誉，也极有可能确保帮斯科蒂亚找到一位强有力的CEO。

专家意见二

理查德·赫尔蒙-泰勒（Richard Hermon-Taylor）
Gracewood LLC管理咨询公司总部位于马萨诸塞州剑桥，专门从事企业和营销战略。他已在上市公司和私人公司董事会任职35年，包括在哈雷·戴维森（Harley-Davidson）担任董事16年。

罗马陷入大火之际，争论不同**CEO**候选人相对优势毫无意义。

斯科蒂亚保险公司应该承担很多责任，而且要从克鲁克尚和首席财务官开始。鉴于董事会监管疏忽、治理结构不当以及高管行为不当，很明显问题的根源很深。事实上，相关问题远远超出了阿琳的解决能力。斯科蒂亚的公司治理在哪？或许更重要的是，到底谁负责？

罗马陷入大火之际，争论不同CEO候选人的相对优势毫无意义。公司正面临崩溃危险，寻找CEO可能需要数周或数月。虽说克鲁克尚和首席财务官已被开除，大卫也不是完全没有责任。作为董事长，他在公司深陷三重危机时期未能领导董事会。领导力真空；员工流失，我们还能假定投资者和客户信心受损；公司还受到金融服务管理局调查，可能导致针对个别董事渎职的法律诉讼，还有可能更糟。此外，大卫似乎正把阿琳当成渠道，以首先打听到CEO候选人。通过筛选出玛莎·利之类有前途的人，他实际上剥夺了其他董事会成员参与找人的机会。

如果大卫认真履职，就应该召开董事会紧急会议，至少要做以下几件事：成立特别委员会处理危机；为董事会保留独立的法务会计师和独

立律师；立即宣布任命临时CEO接替克鲁克尚；制定内部和外部沟通计划，让员工、投资者和客户放心。

阿琳在斯科蒂亚需要彻底变革方面很可能比大卫看得更准确，毫无疑问，玛莎·利将是领导变革的好候选人。但正如大卫指出的，他和任命委员会负责挑选新任CEO，而不是人力资源总监负责。更重要的是，这不是现在立刻需要打的仗。为了生存，董事会应该设法采取相关关键步骤。虽然这些可能不是阿琳的工作职责，但由于她很关心公司也很忠诚，可能采取更积极的行动。

她真正的问题是：怎么做？大卫似乎相信斯科蒂亚可以保持低调渡过当前的困境，单靠阿琳的建议推动明显存在性别偏见的董事会采取行动可能分量不够。所以大卫方面，她应该关注有没有必要设立临时CEO稳定公司内部局势。她应努力说服斯科蒂亚的总法律顾问（他的身份很可能是董事会秘书，因此有机会进入董事会并获得信任）支持自己，还应向董事会提出其他危机管理建议。临时CEO上任后，应该继续寻找正式接任者。

与此同时，阿琳可能也应该更新下简历去别处找找机会了。斯科蒂亚保险的问题很深，短期内不太可能解决。即使公司真能挺过危机，阿琳去其他地方任职发展可能会更好。

专家意见三

查鲁·拉希贾 （Charu G. Raheja）
是位于北卡罗来纳州温斯顿-塞勒姆的威克森林大学商学院金融学助理教授。

如果阿琳导致出现董事会成员相互怀疑的局面，对任何人都没好处。

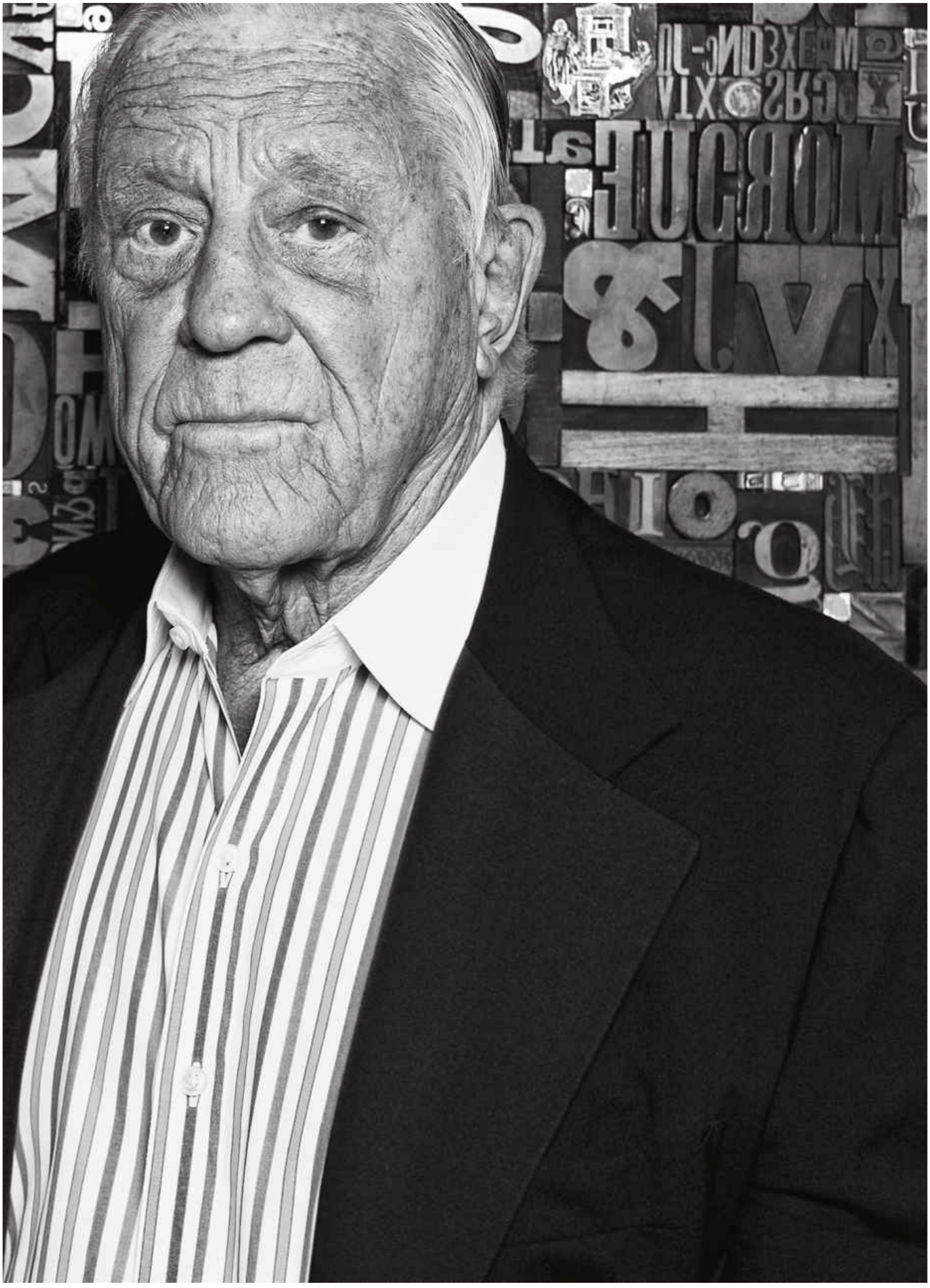
虽然阿琳很想帮助玛莎·莉入选，但面临很大的困难。如果董事会中有女性董事，情况可能会有所不同，不幸的是很少公司里有女性董事。以美国为例，研究公司Catalyst的数据显示，2007年《财富》500强董事会里女性仅占14.8%。英国的情况显然更糟：2008年克兰菲尔德女性年度报告显示，英国富时100指数（FTSE 100）149名新任命董事中，只有16名（11%）是女性。大卫对玛莎的冷淡，以及阿琳声称董事会主席是“传统主义者”，都暗示了大卫似乎在维护某种性别偏见。这样的环境下，玛莎即使被选中也很难成为高效的CEO。既然阿琳已经征求了大卫的意见，实际上打消了董事会选择玛莎的机会。

事实上，阿琳要想进一步影响董事会成员的话举步维艰。除非其他董事已经非常不满，否则不太可能对董事会主席采取行动。此外，如果阿琳找董事会成员开小会或出现相互怀疑的局面，对任何人都没好处。作为公司监督者和高管层顾问，董事必须相互尊重，尊重主席，最终也

要尊重新任CEO。如果信任关系受损，就会产生严重的问题。例如，不久前惠普董事会充满了不信任和非法行为，就遭到了指控。斯科蒂亚若出现类似情况，将进一步陷入尴尬，也影响继续发展。出于种种原因，阿琳应该保持中立，不跟其他董事讨论支持哪位候选人。

前景可能比较黯淡，阿琳还是能在职责范围内影响董事会和大卫。首先，她应建议改革候选人的审查和甄选程序。鉴于几位潜在的候选人面试未果，阿琳应该坚持要求任命委员会为CEO候选人制定具体的资格清单，还应建议起草清单时征求其他利益相关者的意见，以便董事会确定最适合公司的人选。让员工参与将大大提升士气。此外，阿琳应建议潜在候选人与提名委员会见面，确保成员有机会考虑每个候选人。

同样重要的是，她应该鼓励斯科蒂亚聘请外部猎头公司。此举可确保不带偏见地考虑内部和外部候选人。聘请外部公司也显示出董事会在努力寻找适合CEO的人选。猎头公司很可能会把玛莎·利列为首选候选人，而且肯定会推荐董事会考虑。但阿琳之前已涉足太多，此时应保持距离。



LIFE’S WORK

“水门事件”报道人本·布拉德利(Ben Bradlee)：稿件就是你的产品

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访 永年 | 译 时青靖 | 编校

在马萨诸塞州的《比佛利晚报》(Beverly Evening Times)担任暑期送稿生时，15岁的本·布拉德利写出了他发表在报纸上的第一篇文章。后来，他一步步成为全世界最著名的报纸编辑之一，在“水门事件”期间掌舵《华盛顿邮报》，并带领团队进入1990年代。在他任职期间，该报新闻团队的规模扩大了一倍，达到600人，发行量从大约45万份增加到80万份，报社的记者共获得了23个普利策奖。

HBR：你为什么让伍德沃德(**Woodward**)和伯恩斯坦(**Bernstein**)这两个没有经验的年轻记者来跟踪报道水门事件？

布拉德利：他们是合适的人选。在整个系列的报道中，除了一个小小的事实错误外，没有人愤而起身，说“这是在撒谎，撒谎，撒谎”。这一点是很了不起的。我们日复一日地复审他们的报道，然后越来越有信心。也许有些资深的记者想知道，为什么这对“鲍勃西双胞胎”会有负责报道这件事的机会，而他们却没有。但是我告诉他们不要吵。我说：“这是他们的报道。他们犯错了才会改变人选。”

团队合作情况如何呢？

你不可能只安排两个人和一个编辑来长时间撰写数百篇报道，然后

将所有功劳归到他们头上。那不是报纸的运作方式。正因如此，报社也因为伍德沃德和伯恩斯坦所做的工作而获得了普利策奖。这似乎是正确的做法。

是什么让凯瑟琳·格雷厄姆**(Katharine Graham)**成为了一名出色的出版人？

她喜欢编辑部。她每天要下到编辑部好几次。每天晚上回家之前，她都会来询问："有什么新闻吗，有什么情况吗？"对于记者来说，这是很美妙的感觉——他们能在编辑部里看到大老板。我感觉我们每隔20秒钟就会有一些分歧出现。我们俩都重视让报纸刊登着正确的内容出版，而不是等待《纽约时报》来纠正，这也是当时其他报社都在做的事情。

你的管理风格是什么？

报社的所有人都知道，我对于找出真相并将其发表在报纸上有着极大的兴趣。他们知道什么会让我心痒难耐，什么会让我欢乐开怀，什么会让我兴奋不已。我身边的人都有着和我一样的激情。我认识所有擅长报道国家大事的记者，我会想出一个好主意，也许比城里其他任何人的主意都要好，然后年轻人会去落实。我们之所以得到他们，是因为凯瑟琳给了我们资金。

在你的领导下，《华盛顿邮报》实现了指数式增长。这是你计划中的吗？

当然不是。在那些日子里，一旦报纸赚钱了，凯瑟琳就会说："你想做这个吗？给你钱。"有时我们一年会增加20至30名记者。我们知道报纸的外国分社应该是什么样子。经过冷静的再三思考，我发现我们可能扩张得太远、太快。我一度曾认为，质量会紧随数量而来。但这需要

接受真正的检查。如果报社一个房间里有50个伍德沃德和伯恩斯坦这样的人，那我不会喜欢在里面工作，因为那太复杂了。

当珍妮特·库克**(Janet Cooke)**赢得普利策奖的那篇报道被证明是假新闻之时，你得到了什么教训？

我没有想到过有人会对我说谎、有人会编造整个故事。直到为时已晚，我才发现了这个问题。但我们都同意，只有一种方法可以处理它，那就是承认它的存在，并将之公开。

你从一线报道转向后台编辑的原因是？

如果你是记者，你负责写稿子；但如果你是编辑，那么稿件就是你的产品。你需要为报纸的内容负责，会遇到一些麻烦，因为在华盛顿，有许多人的工作就是不要让事情登上报纸。我从不想在管理上越过这个界限。我从没在哪个董事会任职，从来没有过。

纸媒正在走向消亡吗？

当我开始进入这个行业的时候，我想在美国大概有2000家日报，这太荒谬了。有些报纸完全没有存在意义。但是，这个国家有一些报纸是全世界最好的。记者们正在努力工作，而且确实在寻找真相。我可以向你保证，许多发布电视新闻和互联网新闻的人都是从报纸上获得信息的。我不知道你是哪一代人，但有时候，我如果不拿着报纸就无法阅读。

你如何看待华盛顿邮报公司出售《新闻周刊》的决定？新闻机构能被上市公司拥有吗？

有一些顶级的报纸归属于那些不必迎合特殊利益集团的家族，这并

不是什么秘密。但华盛顿邮报公司是一个很好的所有者，我能理解它卖掉《新闻周刊》的原因——这本杂志亏本了。让我们看看现在会怎么样吧。它会扭亏吗？没有人知道。

艾莉森·比尔德是《哈佛商业评论》的高级编辑。

FEATURES

ORGANIZATIONAL CULTURE

The New Analytics of Culture

Matthew Corritore, Amir Goldberg, and Sameer B. Srivastava | page 094

Culture is easy to sense but hard to measure. The workhorses of culture research—employee surveys and questionnaires—are often unreliable.

Studying the language that employees use in electronic communication has opened a new window into organizational culture. New research analyzing email, Slack messages, and Glassdoor postings are challenging prevailing wisdom about culture.

Some of the findings:

Cultural fit is important, but what predicts success most is the rate at

which employees adapt as organizational culture changes over time.

Cognitive diversity helps teams during ideation but hinders execution.

The best cultures encourage diversity to drive innovation but are anchored by shared core beliefs.

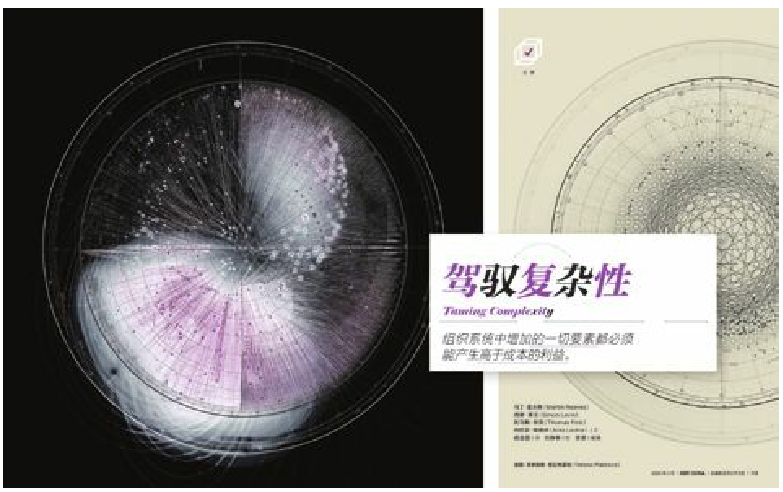
HBR Reprint R2001E

FEATURES

OPERATIONS

Taming Complexity

Martin Reeves et al. | page 112



It can be cognitively demanding to understand how a system or organization made up of many very different interconnected elements actually works. But the fact that such systems or organizations are difficult to understand doesn’t make them inherently bad. In addition to its more obvious costs, complexity confers critical benefits, especially in dynamic and

uncertain environments. The authors draw on their experience and perspectives in business, biology, and physics to offer some reflections on the nature, benefits, and costs of complexity and provide some guidance on managing it. Their recommendations: In growing your organization, make sure that it remains modular in structure and that all components and connections conform to a small number of simple operating principles. Embed a bias for change, avoid imposing too many controls on your people, and let the market judge which changes work. Finally, always optimize your organization globally and keep fixing, repairing, and pruning.

HBR Reprint R2001J

FEATURES

LEADERSHIP

The Elements of Good Judgment

Sir Andrew Likierman | page 122

Judgment—the ability to combine personal qualities with relevant knowledge and experience to form opinions and make decisions—is “the core of exemplary leadership,” according to Noel Tichy and Warren Bennis (the authors of Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls). It is what enables a sound choice in the absence of clear-cut, relevant data or an obvious path. Likierman believes that a more precise understanding of what exactly gives someone good judgment may make it possible for people to learn and improve on it. He approached CEOs at a range of companies, from some of the world’s largest right down to start-ups, along with leaders in the professions: senior partners at law and accountancy firms, generals, doctors, scientists, priests, and diplomats. He asked them to share their observations of their own and other people’s exercise of judgment so that he could identify the skills and behaviors that collectively create the conditions for fresh insights and enable decision makers to discern patterns that others miss. As a result, he has identified six key elements that collectively constitute good judgment: learning, trust, experience, detachment, options, and delivery. He describes these elements and offers suggestions for improvement in each one.

HBR Reprint R2001H

哈佛商业评论 2020年2月版

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers
刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang
执行出品人 Executive Publiser
齐馨 Qi Xin

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editors
齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong

开发工程师 Development Engineers
程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157

电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

女性、权力及影响力（《哈佛商业评论》2020年第2期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00020171-20200212

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

073. 专题

追忆克里斯坦森

118. 创业

硅谷之外：初创公司如何另辟蹊径？

144. 自管理

如何公正又得体地裁员？

财经 CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权

2020年3月出版

构建实验文化

不只需要好工具，
你还要彻底
改变态度。

P.054

9 771671 472069 03

人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2020年第3期：构建实验文化

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

073. 专题
追忆克里斯坦森

118. 创业
硅谷之外：初创公司如何另辟蹊径？

144. 自管理
如何公正又得体地裁员？

财经
CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年3月出版

构建实验文化

不只需要好工具，
你还要彻底
改变态度。

P.054

CREATING A CULTURE
OF EXPERIMENTATION

9 771671 472069 3
人民币50元 港币80元

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第2期

致读者

冬天再长，春天也在回来

主创者

hbrchina.org

拆除“销售机器”

博　客

招聘时如何正确抉择？

构建客户社区文化

内部晋升失败，怎么办？

众　说

明星销售员欺诈，要不要给他悔过的机会？

分类思维的危害

抢鲜读

创建真正的可持续网络

前　沿

理论　适得其反的募捐行为

理念回归实践　“人们想知道自己的钱去了哪”

董事会　为何女性董事很重要

决策　坚持立场还是妥协？

创新　个人发明者不再只是传说

营销　内容决定客户参与度

战略转型　过去十年最成功的企业转型

零售　临时工重要吗

偏见　讲话透露出的阶层信号

协作　绩效排名会扼杀合作

新兴经济　移动服务障碍

奇思辩　下属批评让管理层更具创造力

实战复盘

Tilray公司CEO：如何成为争议行业先驱

专　栏

美企持有过多现金

全球领导者的大问题战略

什么成就了“最适合工作的企业”？

聚光灯

高效创新

构建实验文化

避开对照测试的几个雷区

“这些技术的力量只会不断增强”

专题——追忆颠覆性创新之父

克莱顿·克里斯坦森:温文尔雅的创新巨人

克莱顿·克里斯坦森著作纲要

直面颠覆性变革挑战

特　写

让定价政策保护你的品牌

成为更好的企业公民

管理者为何厌恶风险？

硅谷之外：初创公司如何另辟蹊径？

信息深化锻造竞争优势

洞　见

新冠肺炎疫情下企业CSR新模式

特别报道·抗击疫情

面对新冠疫情 企业如何免疫？

经　验

自管理　如何公正又得体地裁员？

案例研究　追逐梦想 还是回归现实？

——专家意见一

——专家意见二

杂谈

拯救资本主义的最后机会

跨界人生

公关人李曦：职场不轻松但它有意思

英文摘要

版权页

致读者 TO THE READERS

冬天再长，
春天也在回来

当我们准备2020年3月刊的稿件时，正值全国战“疫”进入攻坚阶段，与许多企业一样，本期杂志的印刷、配送环节势必不如以往顺利，但我们还是决定正常出刊，希望尽力让那些深爱本刊的读者能如常收到杂志，收到我们惦念读者，不负期待的心意。

不知道本期杂志到您手上时，疫情是否已经好转，您和您的家人是否安好?在此，《哈佛商业评论》中文版全体同事对在这次疫情中离去的人们致以最深切的哀悼，对奋战在一线的医护工作者、媒体同行致以最崇高的敬意。

在举国战“疫”的同时，从大洋彼岸也传来不幸的消息:2020年1月23日，哈佛商学院教授，“颠覆性创新”理论创始人克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)在美国马塞诸塞州因癌症并发症离世，享年67岁。多年来，克里斯坦森都是《哈佛商业评论》最高产的作家之一，无数管理者受到“颠覆性创新” 理论的影响，全球最有影响力的企业都将之奉为创新圭臬。在本期杂志中，我们特别推出了纪念专题，与读者一起追思这位当代管理大师，重温他的经典理论和思想。

本期聚光灯栏目是一组关于构建实验文化的文章。在日趋数字化的今日世界，随机可控的对照实验是一种创造或提升在线体验的重要方式。众多企业都发起在线测试以期获得用户的真实反馈，却无功而返。但障碍并不在于工具，而在于企业没有创建相应的文化。作者就如何改进给出了具体的建议，包括:营造培养好奇心的环境，将数据置于意见之上，让每个人都可以开展测试，所有实验都以符合道德伦理的方式进行，管理者要拥抱新的领导模式。

测试有着不确定性，也会付出不菲的代价，让它们有所回报最好的办法就是: 让所有信息向所有人透明，让人们能自由安全地表达意见，团队领导人以身作则，创建有效的系统、资源和组织结构。

2020年的开始如此沉重，有巨星陨落，有苍生罹难......但无论这个冬天多么漫长都终将过去，我们期待春天早日来临。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 **hbrchina.org**

主创者 Contributors

20世纪90年代初，斯特凡·索凯（**Stefan Thomke**）是麻省理工学院的博士生，也是一名电气工程师。在这两个职位上，他都专注于研究芯片设计的测试和实验管理。“实验应影响到公司的每个人和每件事，而不仅限于研发和运营部门。”现为哈佛商学院教授的索凯说，“大规模在线实验的能力正在改变企业的竞争方式。”他发表在本期的文章节选自他的新书《实验的作用》（Experimentation Works），探讨了如何创造让实验成为生活方式的文化。

在攻读工商管理和市场营销高级学位之前，阿耶莱特·以色瑞利（**Ayelet Israeli**）是以色列情报部队的中尉。她在部队里学到的分析技能，之后用在了她对线上和全渠道零售的研究中。在本期文章中，现为哈佛商学院助理教授的阿耶莱特和合著者小尤金·泽莱克（Eugene Zelek Jr.）阐述了品牌如何利用定价政策来减少未经授权的折扣。她说：“中间商违反品牌规定的频率之高令我惊讶，我希望找到制止他们的办法。”

卢英德（**Indra Nooyi**）1998年担任百事公司（PepsiCo）企业战略高级副总裁时，CEO罗杰·恩里科（Roger Enrico）对她说，他希望把公司打造成21世纪的标志性企业。卢英德问这是什么意思，他回答说：“我不知道，你自己想明白吧。”创建标志性公司的目标一直在卢英德心中——2006年10月，她成为百事CEO，开始着手实现这一目标。在本期文章中。她与合著者维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）阐述了百事公司如何通过战略设计和执行，建设更可持续的未来，并以身作则，打造以目标为导向的现代公司。

丹·洛瓦洛（**Dan Lovallo**）在康奈尔大学学习微观经济学时，想不通为何人类是理性主体。沿着这一研究线索，他首先找到了经济学家理查德」塞勒（Richard

Thaler），最终找到了心理学家兼经济学家丹尼尔」卡内曼（Daniel Kahneman），随后成为卡尼曼的博士生。洛瓦洛现在是悉尼大学教授和麦肯锡高级顾问，他与卡尼曼合作撰写了大量行为经济学的学术和管理文章。他们在本期杂志发表的文章是最新一篇，合著者是蒂姆」科勒（Tim Koller）和罗伯特」乌兰纳（Robert Uhlaner）。

拆除“销售机器”

随着技术的不断突破，客户的学习能力和掌握信息能力越来越强，过去习惯于一板一眼规范行事的“销售机器”失灵了。销售领导者应该放弃他们对流程的苛求，允许销售人员依照自己的洞察力和判断展开行动；组织同时需要改善销售氛围，建立正确的激励措施和奖金制度。

CEB董事总经理、执行董事和研究总监
布伦特·亚当森、马修·狄克逊和尼古拉斯·托曼 |文

如何销售新产品

托马斯·斯蒂恩伯格、迈克尔·阿亨 | 文

激励销售员不能只靠钱

丹尼尔·麦金 | 文

销售人才离职可预测

萨朗·桑德、V·库马尔、阿什利·戈莱茨尼、托德·莫莱尔 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

患者因何不信任**AI?**

者认为他们的医疗需求是独一无二的，不能通过算法得到充分

解决。为了实现医学人工智能允诺的诸多好处和成本节约，医疗提供机构必须找到克服这些疑虑的办法。

无聊可能有好处

有充分数据证明工作无聊的负面影响：例如，无聊会导致员工犯错、违反规则或在上班时间上网闲逛。一项新研究发现了一个好处：无聊可以让员工在接下来的任务中更有创造力。

流媒体定价错在哪？

如今，有如此多的流媒体服务可供使用，只提供一价通看的方案是一个错误。这样做会限制一家服务商的客户群，使其在竞争对手裁制更佳的定价前不堪一击。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

招聘时
如何正确抉择？

阿塔·塔尔基（Atta Tarki）
蒂诺·萨南达希（Tino Sanandaji）| 文
时青靖 | 编辑

每年，仅在美国就有大约18.5万工商管理硕士(MBA)学生毕业。这些学生中很大一部分每人会花100多个小时准备所谓的案例面试——麦肯锡(McKinsey)等精英咨询公司青睐的评估方法，其间应聘者会被交予一个商务问题，并被要求详述他们会如何解决该问题。这是对时间的巨大浪费。案例面试是一种糟糕的评估方法，是时候终止其在招聘中的使用了。

作为既准备过也执行过案例型面试的前咨询师，承认这个事实对我们来说十分痛苦。案例面试长期以来一直就是精英咨询公司惯常招聘流程的一部分。这些面试充满压力、令人生畏，给人一种严谨和庄重的印象。如果你闯关成功，你就真的成为了被选中的少数人:许多顶级咨询公司的录取率比常春藤盟校还低。结果，从《财富》500强公司到初创企业的许多招聘经理在评估新聘员工，尤其是初级岗位的员工时，也采用了案例法，因为他们试图获得某些“麦肯锡秘诀”。

存在的问题

案例面试不是预测工作表现的可靠方法。当ECA公司10年前成立时，我们希望更多采取数据驱动的方式来搜猎高管。因此，我们联系了常住斯德哥尔摩的经济学家蒂诺·萨南达希(Tino Sanandaji)，开始寻找严谨的、有研究依据的招聘策略。我们设想案例型面试会名列榜首。毕竟，它们看起来是一种评估才能的巧妙途径:它们的设计目的是筛选解决问题的总体能力，这与长期的工作表现紧密相关。由于商界的变化速度日渐加快，解决问题的总体能力受到雇主的高度重视。

可是我们失望地获知，这种假设没有得到学术上的验证支持。事实上，研究表明的结果恰恰相反。案例面试的设计没有正确或错误的答案，初衷是评估者可以从应聘者的案例陈述中提取有用的信息:“该应聘者表现出了创造力”“该应聘者计算能力很强”等等。不幸的是，研究表明，过多的信息会降低面试官的预测准确性。此外，不具备清晰和结构化的方式来评估应聘者，这使得面试官更有可能在评估应聘者的时候受他们偏见的影响。最后，没有正确或错误的答案会导致武断的决定。一名对公司商业模式进行了深入探讨的应聘者可能因

“求知欲强”被录用，而另一名进行了同样探讨的应聘者则可能因“太理论化”被拒之门外。哪个录用决定才是正确的呢?

我们为10家最负盛名的战略咨询公司中的7家进行过招聘。多年来，我们请求提供证据证明案例面试可以预测工作表现。让我们失望的是，我们的客户通常都拒绝了这个请求。也许他们不愿意分享敏感数据，或者他们太过坚信他们的方法行之有效，以至于他们不希望讨论会表明另外结果的数据——诺贝尔奖得主丹尼尔·卡内曼(Daniel Kahneman)称之为“有效性幻觉”。

最后让我们盖棺定论的是在我们获悉谷歌已经放弃了案例型面试的时候。谷歌前人力运营高级副总裁拉斯洛·博克(Laszlo Bock)在他的著作《就业规则!》(Work Rules!)中描述了该公司如何通过努力收集面试数据，并在其后评测上万录用员工及其面试官的工作表现上，向传统的招聘智慧提出了细致挑战。每一种面试技巧都经过仔细审查。博克在该书中表示，本研究项目发现案例型面试“毫无价值”。后来他发推文表示:“我从不喜欢案例面试......它们无法预测应聘者的表现，主要的作用是为了让面试官感觉自己很聪明。”

当我们与案例型面试的支持者交谈时，我们通常听到的辩解是，它们可以有效地确保你只录用有能力的人。当然，它们最后可能会错过一两个有能力的应聘者，可是由于招聘失误代价高昂，重要的是它们可以有效地甄别出肯定会出类拔萃的人。首先，没有证据表明这是真的。可即便它是真的，只有在公司找到更多超级巨星的成本相对低廉的条件下，错过优秀雇员的情形才于情于理说得过去。由于顶级咨询公司有成千上万的应聘者可供选择，有人可能会说，错过几位优秀的应聘者并不会让他们付出那么大的代价。然而多数企业与麦肯锡或波士顿咨询集团(BCG)并不一样。在普华永道(PwC)对全球CEO的年度调查中，“关键技能的可用性”被列为2019年对企业的第三大威胁，相比2018年的第五位上升了。2018年8月，美国空缺职位的数量首次超过了700万，目前仍维持这一水平。在如此紧缺的一个劳动力市场上，当人才就坐在你面前的时候，你无法负担错过他们的代价。

替代的办法

幸运的是，一个多世纪的研究表明，筛寻解决问题的总体能力存在

更好、更严谨的方法。首先，一般心理能力(General Mental Ability，简称GMA)测试是迄今预测流体智力或者解决各类问题能力的最佳手段。GMA是一个经过数十年完善和测试的架构，有数千篇相关主题的同行评议论文发表。使用标准化的、毫不诱人的GMA测试是远比案例型面试更好的开启应聘者评估的方法。

对案例型面试已知的一些缺陷，企业也可以通过标准化方法——更加明确某项工作最需要的技能，这些技能如何测试，以及什么才是出色的或者糟糕的回答——来加以削弱。书面评价有助于让技能评估更客观。通过让评估者隐去应聘者的名字(以及性别、种族和背景)，它们还可以帮助减少偏见。

最近，我们与合作的一位客户用标准化的书面评估代替了案例面试，其间他要求应聘者通读一份投资备忘录，并写下他们在做出投资决定前希望调查的主要问题。在对回答评分之前，他和他的同事隐去了应聘者的名字。他们还就哪些议题重要，以及在那些范畴内什么样的回答才是有见地的，达成了一致意见。这位客户最终让最近移居美国的一位英语为非母语的应聘者晋级到最后一轮——此人在与我们的其他客户交谈时就在传统的案例面试中苦苦挣扎。

咨询公司在有关招聘的问题上有一件事是对的。解决问题的总体技能对预测工作成功很重要。然而，传统的案例型面试已经失去了它在辨别这些技能方面的作用。我们想到了每年花费大量时间和金钱准备案例面试的数以万计的MBA学生和求职者。这是对精力和人类潜能的巨大浪费。我们让这些求职者失望了，并在这个过程中将价值摆到了台面上。麦肯锡、波士顿咨询集团及你们的效仿者请注意:是时候抛弃这种陈旧、有偏见的方法来甄别顶尖人才了。

阿塔·塔尔基是专业高管猎头及项目化人力资源公司ECA的创始人和CEO。他也是即

将面世的新书《基于证据的招聘》(Evidence Based Recruiting)的共同作者。蒂诺·萨南达希在芝加哥大学获得公共政策哲学博士学位，现为斯德哥尔摩经济学院经济与商业历史研究所的研究员。

构建客户社区文化

贝莉·理查森（Bailey Richardson）
黄凯文 (Kevin Huynh，音译)
凯·索托（Kai Elmer Sotto） | 文
时青靖 | 编辑

21世纪初，面对电子游戏和互联网日益激烈的竞争，乐高(LEGO)发现自己濒临破产。该公司在经过不断奋斗之后出现了令人瞩目的转机，并超越美泰(Mattel)成为世界上最大的玩具制造商。这一转变的核心是乐高接洽客户方式的根本性改变。在75年多的历史中，乐高是在一个封闭的创新流程中专为客户制造玩具。可是在过去的十年里，乐高学会了如何与他们的粉丝社区共筑事业。过去十年的典型特征之一是企业控制客户互动的能力被削弱。营销人员过去可以发起企业与客户之间的几乎所有互动，而如今，一名Twitch流媒体客户可以在网上与其他玩家自由对话，InstantPot的粉丝可以在专门的Facebook群组中切磋烹饪的成功(与失败)，运动鞋迷可以在Instagram故事中对最新的耐克鞋品头论足，无需与企业直接互动。

乐高的成功——以及重新夺回玩具市场——源于对这一点的理解。2008年，乐高推出了乐高创意(LEGO Ideas)平台，允许粉丝提交新概念

的乐高系列玩具。提议经由其他粉丝投票，得票最高的再由乐高人员审核。选中的创意会被制作成系列玩具销售，粉丝设计师会得到1%的版税。该社区已发展到100多万用户，提交的产品创意超过2.6万件，28个系列得到生产，其中包括NASA女科学家(Women of NASA)系列以及可弹奏的乐高钢琴。通过乐高创意平台，这家87年历史的企业成功地从单纯为客户打造产品，过渡为与粉丝参与的社区共筑事业。

在我们研究乐高这样的社区驱动型企业以及帮助别人建立社区的工作中，我们获知，真正的社区不仅仅是客户群体，他们是因所关心的事物而不断聚集到一起的群体。保时捷就是如此。我们帮助它从通过广告和营销向其受众发话转变为打造一个让其超级粉丝可以在应用程序或俱乐部里直接互相联络的地方。凭借他们的ROADS应用程序，保时捷让充满热情的驾驶员能够分享他们推荐的路线，并因为他们对驾驶的热爱而彼此联系。

过去的十年带来了许多建设社区所必需的技术工具。在接下来的十年里，与客户的合作会变得更加容易，也更加重要。倘若不仅要对此变化作出回应，而且要欣然接受这种变化，以下是要考虑的三条重要借鉴。

借鉴**1:**愿意信任你的客户。

把社区建设看作是渐进的合作行为——需要企业或原创领袖信任的大大小小的合作。看看TED投资TEDx的决定。作为仅面向受邀者的会议创立于1984年的TED在2009年做出了引入TEDx的大胆决定，授权志愿者在他们自己的城市独立组织TED式的会议。通过这样做，他们允许大量的与会者参与进来，包括那些永远负担不起中央TED会议精英标价

(2018年标价10000美元)的人。

在发起TEDx之前，整个流程都是由TED组织。可是他们知道，如果他们只为特定的受众提供私人策划活动，他们的影响最终会停滞不前。通过对外部社区的委托和授权，他们能够以惊人的规模传播思想。在过去的10年里，举办的TEDx活动超过了30000场，而总部的支持人员不到20人。

在与TEDx执行董事杰伊·埃拉提(Jay Herratti)的交谈中，我们问他，为何在如此多的媒体企业与他们的受众一起培育社区遭遇失败的时候，TEDx却生存了下来并蓬勃发展。“TED负责人克里斯·安德森(Chris Anderson)愿意信任他人，”他向我们表示，“对他而言，这事其实就是找到最热衷于TED的人，那些真正热爱我们所做的事情并对传播思想抱有信念的人。然后你就去信任最支持你的人，不用担惊受怕。”

有些企业根本不希望与他们的客户建立这种双向关系。2020年早些时候，我们对一家高档化妆品及服装品牌的一位高级员工进行了访谈。她向我们表示，社区策略对他们的品牌没有意义。何以如此?他们的客户希望公司为他们制造奢侈品。这个反思有助于说明，希望建立社区的企业需要了解的是:共同所有人与标准客户的行为不同。如果你误判了趋势，共同所有人会告知你。某些企业可能认为这是一种风险，但如果处理得当的话，它其实可以降低风险。如果你在产品变化方面偏离了目标，共同所有人会帮助你修正。

借鉴2:从“谁”入手，而非“什么”。

建立社区并非事关企业会取得何种成就，而是可以表现企业和一群充满热情的人能够共同有何作为。凭借乐高创意，乐高准确地找到了充

满活力的人，乐高的青少年和成年粉丝，他们已经致力于为新的乐高系列玩具构思创意。乐高创意平台助推了社区成员想做的事情，这符合乐高公司自身利益。

像乐高一样，不要凭空臆造动机。不停下脚步设定社区宗旨就贸然采取对策的企业，有可能面临建立一个无人出现的空间的危险。这些企业通常将社区建设工作置于诸如营销、社交媒体、产品管理或支持等某项代理职能之下，而未制定出有效的策略，由此产生的举措是企业的而非社区领导的。

相反，首先要确定热心的参与者(或者你认为可能是热心参与者的人)。社区建设是对给你的品牌带来活力的特定热情人群加以信任与合作的持续实践。也许他们甚至已经以你未意识到的方式参与或贡献了。支持这些人可能最初是一个部门的职责，可是在最好的情况下，它会成为助力核心利益相关群体的跨职能努力。

借鉴**3:**考虑持续的合作，而非短期的投资。

Twitch和Instagram均是拥有蓬勃发展社区的平台，社区对它们的早期发展至关重要。两家平台都已被收购，现在都被上市母公司(分别为亚马逊和Facebook)所拥有。不过他们在社区投资方面走的道路截然不同。

Instagram曾经是社区建设的宠儿。正如共同创始人凯文·斯特罗姆(Kevin Systrom)解释的那样，“任何人都可以创建照片分享应用程序;不是每一个人都可以创建社区。如果你能保护那份资产——如果你能帮助培育和发展社区——而且你的产品并不糟糕，那你就已创造出了比拥有糟糕社区的优秀产品更大价值的东西。”可是近年来，该公司减少了它

的社区投资。他们取消了他们的全球社区团队，减少了讲述有关热情社区会员故事方面的投入。他们已经对客户支持实行了自动化。几年前，他们停止了对InstaMeets的支持，它是热情用户自发组织的聚会。他们甚至将“社区优先”从公司的价值观表述中删除。但是，在短期内，他们的最终盈利不断增长。(我们中的一位，贝利是Instagram的首批团队成员之一。)

另一方面，Twitch在已经壮大的情况下继续对他们的社区深入投资。他们的Twitch“大使”计划对急剧增长的流媒体客户进行培训，并把他们送到总部直接与产品和数据团队对话。新产品的创意在上市前会与社区成员分享。Twitch团队继而在他们的产品和社论中特别关注卓越用户。他们还在世界各地对迅速发展的系列聚会进行了投资。

已经达到了如此规模，Twitch为何还要继续投资这些关系呢?Twitch的社区营销负责人埃琳·韦恩(Erin Wayne)向我们表示:“我们的社区对我们在总部的工作有强烈的看法，因为他们在我们的平台上花了如此多的时间......6年前，有5000万人使用这个网站，现在是这个数字的四倍，而我们应该仍然做着同样的事情。这并不意味着我们的社区意见因为成员更多而不那么重要了。”Twitch社区的热情非同凡响:成员花时间代表品牌进行宣传和组织。因此，Twitch继续出现在用户面前并提供更高标准的关注，与他们一起共筑事业，而不是为他们打造产品，哪怕在他们已经达到了多数企业只能梦寐以求的规模(时刻保持着网站用户超过100万)。 早期的Instagram有一个欣欣向荣的社区，但这种状态的保持没有得到保证。相比之下，Twitch正在对建立与客户的深层关系投资。一家企业可以在不投资社区的情况下持续繁荣——就像Instagram迄今表现的那样，可是如果你不维持你的关系，你就有承担社区债务的危险。对多数企业而言，一群客户的忠诚度是他们最值得守护的资产之一。

社区只有在人们不断出现的情况下才成其为社区。因此，如果企业希望建立社区，他们也需要露面。他们需要始终如一。社区投资的投资回报率无法像数字广告等其他策略那样即时或明确得到衡量。可是要留意:企业如果不进行真正持续投资，不把资源和时间用于培育与最热衷他们的人间的关系，那它就无法成功地建立社区。他们付出什么就会得到什么。

对许多企业而言，培育一个社区将会意味着培养一种新的能力。这是建立客户关系的民主而非专制之路，它需要信任而非控制，需要投入而非敷衍。

从乐高、TEDx和Twitch等企业那里获得启发。以询问以下问题的方式开始与你的客户合作:如今，我们的企业对大揭秘是否持乐观态度?或者我们在整个过程中是否与客户建立了信任?我们的团队是否知道我们希望投资于谁以及那些人为何希望聚在一起?我们是否“跟进”了对这个社区的最初投资?何时以及以何种方式?

就在我们进入下一个十年之际，你的客户无论如何都会代表你采取行动，自行推动互动。你可以做的要么是袖手旁观，要么通过对他们授权扮演一个积极的角色。

贝莉·理查森是《聚合：如何与你的拥趸共建社区》(Get Together: How to Build a Community With Your People)一书的共同作者以及People & Company咨询公司的共同创始人。当Instagram被Facebook收购时，她是Instagram的13名最初员工之一。黄凯文是《聚合》一书的共同作者以及People & Company咨询公司的共同创始人。凯·索托(Kai Elmer Sotto) 是《聚合》一书的共同作者以及People & Company咨询公司的共同创始人。

内部晋升失败，怎么办？

萨比娜·纳瓦兹（Sabina Nawaz）| 文
时青靖 | 编辑

你是否曾因有希望被提拔到一个重要的内部岗位而感到欣喜若狂——结果在没有成为当选的那个人时却精神崩溃了?当我在微软领导继任规划以及此后在指导高管时，我注意到了竞争落败者身上可预见的情感后果，并帮助当事人在梦寐以求的工作失之交臂的时候实施了恢复策略。

看看托尔加尔(Tolgar)的例子。他是一家大公司的总经理，大学一毕业就在该公司入职并很快升职到行政管理职位。就在他最近一次升职18个月之后，当他的经理告诉他，她将要离开公司而且已经推荐他为接替她的候选人之一时，托尔加尔感到意外。

他受宠若惊，虽然最初并不确定自己是否已准备好接受如此大步的提升。他觉得能被考虑就已经很荣幸了，并且向我表示，如果一名更资深的候选人成为了他的新老板，他会理解的。

然而，在我们讨论了几次之后，他决定去争取一下。他重新修订了简历，精心设计了面试的言辞，构思了自己如果得到这份工作后的继任

计划。可是在被选为最终的三名入围者之一后，托尔加尔没有得到那个职位。尽管一开始他的期望值很低，但他最终还是进行了情感投资，当一名经验更丰富的外来雇员取代了他的时候，他深感失望。

这样的故事在内部候选人中并不少见，他们表现出色，但却没有受聘于梦寐以求的职位。他们心灰意冷，感觉不再受器重，不相信自己曾经试图争取一个职位却没能得到它，通常对重返他们当前的工作缺乏热情。他们可能决心放弃自己的职位，甚至干脆离开公司。

在被淘汰三周之后，托尔加尔已准备好掠过他最初的强烈情绪，评估未来的道路。以下就是他和我反复研究出来的选择方案。根据你自己的情况，你也可以从中做出任何选择。回答这些问题来帮助你确定后续的措施。

我还能在这份工作中以及/或者从我的新上司那里学到什么?

如果你仍然觉得还有东西要学，重新投入你的岗位。在面试的过程中，你可能在心理上已经从目前的职位上毕业了。托尔加尔意识到他在管理全球企业方面还有很多东西要学，而他的新上司在这方正好经验丰富。

我对这个岗位有什么不满意的地方或者我还希望在这个岗位上得到什么?

回答了这个问题之后，主动去创造你想要的条件。正如领导力专家巴里·奥什里(Barry Oshry)所言:“作为一名合伙人早来，而不是作为一名法官晚来。”你可能想要额外的人手，以在一个关键的优先事项上获得成功，并为其创建一个业务案例。或者你可能希望结构性的改变，这种改变被证明是不现实的，促使人需要换工作。

事情改变的现实时间范围是什么?

给自己一个具体的时限，比如三个月，让自己处于过渡状态。你可

能发现寻找下一个可行选择方案比你的工作职责更有吸引力，但是等待和观望是有好结果的。托尔加尔留出了一年时间与新老板合作，继续发展他的团队和业务。十个月过去了，托尔加尔又爱上自己的工作，而且已经承担了额外的职责来扩大他的工作范围。

我现在最热衷的是什么?我能做出什么独特贡献?

不管你的回答是什么，这都是一个调查同一企业内一个不同岗位的好时机，让你可以摆脱耗尽你精力的任务，使你更接近令你心动的事情。当另一名委托人的经理离开公司的时候，我的委托人担任了临时的部门负责人。那位新聘的常任负责人带来了类似的专业知识，不过规模更大。我的委托人并不担心如何处理与新老板之间的职能技巧界限，相反，她选择了一个更具技术性的岗位，为同一名经理工作。她回到了自己的本源，对创新津津乐道，而她的新老板则有更多的空间去构建管理部门。

我是否仍然认为在这个水平上我有很多东西要学习和付出?我是不是更乐意在公司另一个部门做这份工作?

在你回答这两个问题之前，先从别人那里寻求为何未被录用的反馈。如果你对两个问题的回答都是肯定的，那就探索横向选择。如果你的回答表明，重返目前的岗位并不让人心动，或者为新上司工作太困难了，那就考虑不同团队里的类似职位。如果你所在的企业足够大，而且你拥有优异的业绩记录，那么是时候重新激活你的内部关系网了。

> 内部晋升失败并不少见，不妨通过一组问题来评估你接下来应采取的措施。

还有哪些更高级的工作职能可以提供合适的搭配来利用我的经

验，提高我的技能?

在好好看了一眼自己所做的更多事情之后，你目前工作范畴内的岗位可能太憋闷了，那就考虑申请另外一个高级职位。比如，你可以从首席技术官(CTO)的岗位调到首席信息官(CIO)的岗位。两个岗位都需要技术能力，但是作为CIO，直接处理内部客户问题的机会更多。虽然许多CIO会在可怕的午夜接到CEO打来的有关设备故障的电话，但是这也是一种通过客户同理心方面新发现的好处来影响产品设计的好方法——并且能充实你的简历。

我目前的情况是不是已经没有商量的余地?外聘的雇员是不是总是比我得到更好的待遇?

如果你对这些问题的所有回答都肯定的，那就离开公司。失去一个梦寐以求的岗位足以说明问题了。它可能表明，你已受困于现状太久，或者在你的职业轨迹上很被动了。虽然这个选择需要深思熟虑，但如果这不是你第一次错失令人心动的工作，而且你认为自己不像外来候选人那样受重视，也许现在是该让你在别的地方成为外聘雇员的时候了。

不管被考虑就任一个酬劳丰厚岗位的前景多么诱人，它并不能总是如愿以偿。疗伤之初的日子很不好过十分正常，知道这一点很有帮助。请给自己恢复的空间，然后通过一组截然不同于面试程序中问及的问题来评估你接下来的措施。

萨比娜•纳瓦兹是工作于26个国家的全球CEO指导师，领导力主讲嘉宾和作家。她为《财富》500强企业、政府机构、非营利组织和学术机构的高级行政人员提供咨询。她曾在包括TEDx在内的数百个研讨会、活动和会议上发表演讲，并为FastCompany.com, Inc.com, Forbes.com以及HBR.org撰文。

案例研究 CASE STUDY
明星销售员欺诈，要不要给他悔过的机会？
YOUR STAR SALESPERSON LIED. SHOULD HE GET A SECOND CHANCE?
这家制药营销公司将“诚信健康”作为企业文化，并对违反道德行为零容忍。但一名明星销售员为完成工作任务而说谎，公司是否该解雇他？
斯丁哈特·卡普尔很少看Facebook。
HBR CHINA
2019年9月 | HBR CHINA | 哈佛商业评论中文版 | 143

明星销售员欺诈，
要不要给他悔过的机会？

桑迪普·普利（**Sandeep Puri**），《哈佛商业评论》**2019**年**9**月刊

这家制药营销公司将“诚信健康”作为企业文化，并对违反道德行为零容忍。但一名明星销售员为完成工作任务而说谎，公司是否该解雇他？

2019年7月刊刚刚讨论过“白领犯罪”，这次的两位专家居然都同意再给这里的违规者乌代一次机会，真是让人吃惊。

对于专家的建议，我有两个反对意见:第一，违规者的表现，或者说他的重要性，在讨论道德伦理问题时不应予以考虑。从企业层面来讲，销售和利润最好放在与业务有关的决策里讨论，而不是涉及伦理道德决策。关于伦理道德的问题，比起法律，更应该以“原则”为指导。第二，如果领导者希望将道德作为组织文化的一个核心元素来主张，就必须用行为来证明，做到对道德问题零容忍——无论是谁违规，无论是什么时候，都绝不姑息。要记住，任何组织都不会在道德上分层级，不会给不同级别的违规者安排不同的惩罚措施。涉及道德问题的决策必须明辨是非，不能模棱两可。

至于“第二次机会”，员工当然可以有第二次机会，但仅限于工作中没有违背道德伦理的失误和失败。所有组织都应当始终如一地强调，道德问题上不存在第二次机会，这才是正论。

——阿洛克·维亚缇

读者

案例研究可以从两个视角看，HR视角和销售视角。HR视角在讲建立崇尚道德诚信的企业文化，而销售视角强调的是不惜一切代价完成分配的指标，因为努力无法计算，只有数字可以计算。

HR部门无法保证随便招一个新人就能立刻取代明星员工的位置。每一个销售区域都要花时间来打造，而且销售情况的好坏多半是由于销售人员与医疗服务提供商建立的友好关系。我不赞成销售人员采取违规行为，但案例里这位销售人员绝对值得网开一面，得到第二次机会。

——西利科沙·达勒

读者

这篇文章被放在“道德伦理”分类下，但我觉得更应该放在“诚信”话题里。乌代采取了不诚实的行为，他的诚信受到质疑。他原本可以跟上司谈谈自己的个人环境问题，针对家庭环境寻求对策，但他并没有这样做，而是选择了造假。

这篇案例研究很有意思。前不久出版的《谎言的瓶子》(Bottle of Lies)里，作者凯瑟琳·埃班(Katherine Eban)用很大的篇幅讲述了印度仿制药品业界记录造假泛滥的现状，以及公司接受、容忍继而开始参与这类行为带来的全球性的影响。

我从事零售业，曾经不得不由于记录造假而开除几位业绩优秀的员工。据我观察，代替他们的其他员工一旦获得机会，很快就能表现得跟他们一样好，而且果断开除他们能够起到杀鸡儆猴的作用。还有可能最重要的一点是，其他员工想看看公司到底会不会为了坚持原则而采取行动。

乌代的上司可以进行反思，想想自己为什么不愿意开口请求暂时(并且正式)取消授权。

公司应当考虑，实行这种看似严格的零容忍原则，代价是否多于收获。如果答案是肯定的，那就要做出调整，建立公司能够坚守的政策。

——杰克·弗拉纳根

读者

想象一下，假如案例里的受害者和获益者调换一下，你的感受是否会改变。在这个案例中，销售人员欺骗了公司，在时间、开支和内部客户关系方面造假。销售人员在产品及服务方面对客户造假，会损害品牌声誉，导致公司和其他相关各方间接受害。

这个案例里面造假的获益者是员工，但假如获益者是公司，对案例的评价是否会改变?比方说，假如文中的销售人员利用自己的休息时间去看三个医生，没有声称自己当天在工作，我们的感受是否会改变?

——唐纳·维塔列

读者

分类思维的危害

巴特·德朗格（**Bartde Langhe)**、菲利普·菲恩巴赫（**Philip Fernbach),**《哈佛商业评论》**2019**年**10**月刊

人类天生喜欢将信息分类处理，但这会妨碍我们做出正确决策。

这篇文章向读者介绍了分类思维带来的风险。至于能从这篇文章里学到多少东西，就要看各位读者的个人经验和心态的开放程度了。

MBTI职业性格测试工具的确能让参与者了解一些东西。这个测试之所以广受欢迎，不是因为“分类思维能够制造强烈的幻象”，而是因为参与测试的人能够从中有所收获，更加了解自己和其他人。得知某个人的MBTI职业性格测试结果，就像知道他的家庭住址一样，他不会因此而被迫一直呆在家里。这种知识会帮你走得更远，更加熟悉有启发性和有挑战性的场景，了解给自己充电的策略。

做过该测试的人，可以获得自我认知，而且对他人身上似乎令人不快的特质更包容、更理解。我们不要这样污蔑一个对几百万人有好处、但可能不适合所有人的认知工具。不要遏制人类对自己、对彼此的理解。

——珍妮特·布里彻

读者

感谢作者的深入分析。分类一般是表示程度上的差异，而不是类别的差异。比方说，一个人属于某一个类别，这个结果应当理解为这个人

以该类别对应的方式行动、思考、提议的可能性较高。分类只是对现实的大致估计，假如觉得分类完全是现实本身，那就错了。换句话说，我们必须提醒自己，设计分类是为了发挥在未知条件下做决定的能力。

——乔纳森·诺尔斯

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。

2020年4月刊特写文章

创建真正的可持续网络

攻克可持续发展难题

越来越多的跨国公司都开始致力与遵守可持续发展社会和环境标准的供应商开展合作。通常，这些公司不仅要求其一级供应商要遵守这些标准，同时还要求其供应商的供应商也要遵守这些标准，而这些供应商反过来也应该要求其供应商遵守这些标准，依此类推。这一理念的目的在于打造贯穿整个供应网络的可持续发展实践。这是一个令人钦佩的理念，但在实践中很难实现。一级供应商通常会同意这些可持续发展标准，但随后便会违反，而且其低级别供应商的做法几乎总是更加糟糕。

这一现象也引发了严重的财务、社会和环境风险，因此，如果跨国公司希望其供应网络真正具有可持续性，那么它们还需要做大量的工作来降低这一风险。为了理解这个问题的性质，并发现潜在的解决方案，维罗妮卡·维利娜(Veronica H. Villena)和丹妮斯·吉欧依雅(Dennis A. Gioia)对三家领先的可持续发展跨国公司及其代表性的供应商进行了认真研究。两位作者在研究中发现，很多高级别和低级别供应商并没有遵守跨国公司推广的标准。在本文中，作者解释了这些供应商如此行事的原因。他们发现了受调跨国公司一些现有的可持续发展最佳实践，作者建议其他公司也应采取这些举措;同时，作者还对跨国公司可以采取的其他举措提出了建议，以尽可能地确保其供应网络的可持续性和合规性。

特写

女性职业发展为何滞后

不妨问一问为什么在大多数公司，就任公司高层职位的女性少之又少?然后，你会听到大多数人扼腕地说道:高层工作要求特别长的工作时间，女性对家庭的专注让其无法在工作中投入这么多的时间，因此其职业道路受到了影响。很多人都持有这一观点，但本文作者最近开展的研究对此表示质疑。

特写

打造包容性工作场所

变性人士通常会遭到羞辱和歧视，也面临着来自他人的敌视以及在社会环境(包括职场)中“管控”自己身份的压力。这些经历可能会引发一系列心理反应，并为变性人士的个人工作满意度、离职意向和情绪状况带来灾难性的影响。尽管越来越多的公众意识到了变性人士经常面对的这种痛苦，但很多雇主依然在管理员工性别认同这类复杂社会挑战方面没有什么准备。

IdeaWatch前沿

理论

适得其反的募捐行为

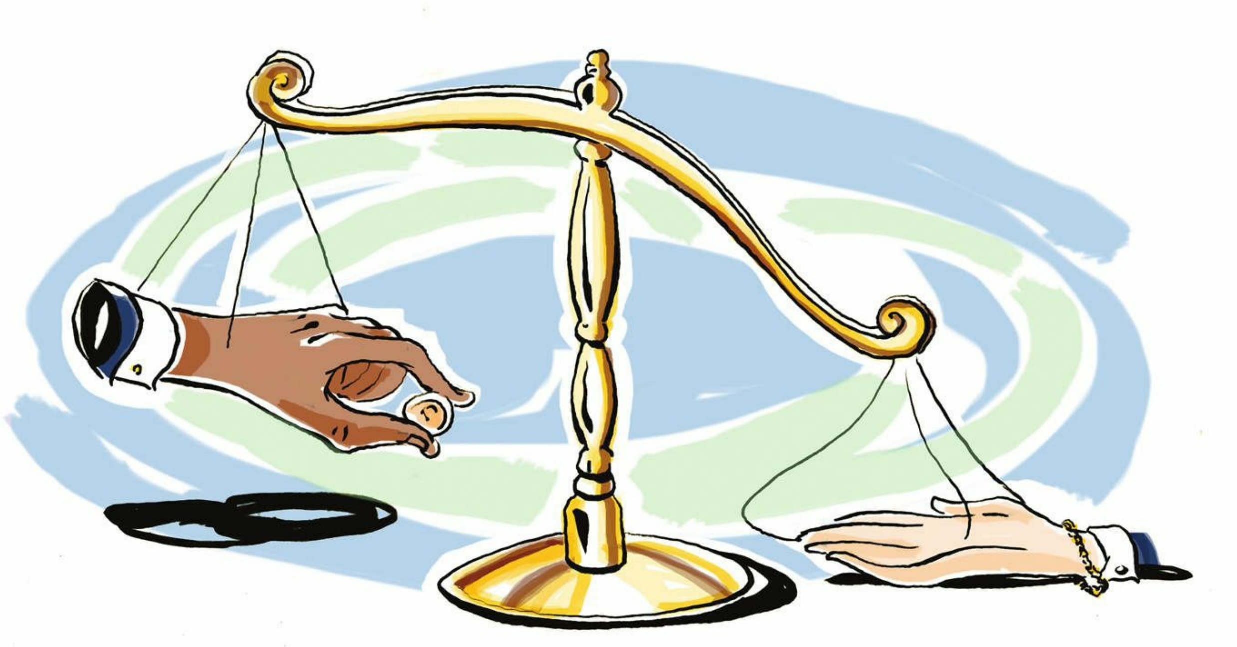
WHY SOLICITING DONATIONS AT THE CASH REGISTER CAN BACKFIRE

贾慧娟 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

顾客认为收银台募捐违反了他们与零售商之间的社会契约，对这种方式感到反感。几种策略可以激励顾客捐款，同时将反作用风险降至最低。

埃富阿·奥本**(Efua Obeng)**自认为是个有爱心的人，经常捐款给慈善机构。但几年前，她开始注意自己在商店收银台结账时被问到是否愿意捐款时的反应。“我讨厌被这么问。”在霍华德大学担任市场营销学助理教授的奥本说。她跟朋友家人聊过这个问题后发现，并不只有她一个人有这种想法。但研究表明，慈善组织严重依赖这种募捐方式。所以奥本决定研究这种做法，以及零售商如何能在收银台开展更有效的募捐活动。

她的研究解释了为什么有爱心的人反而可能对这种收银台募捐方式感到反感。在涉及了几百名参与者的几项研究中，奥本和她的团队发现，顾客认为收银台募捐违反了他们与零售商之间的社会契约——一种建立在互惠原则基础上的契约，即双方在交易中平等贡献和受益。当顾客被请求募捐——一种单向交易——时，这种平衡就被打破了。



研究参与者想象自己在一家超市购物，结账时有的被请求捐款，有的没有这样的请求。之后他们对超市满意度以及认为这么做违反了社会契约的程度进行评分。被请求捐款的研究对象比其他人更有可能认为这么做违反了社会契约。捐款请求还使顾客满意度降低了10%左右，并降低了推荐和再次光顾超市的可能性。为排除其他相关影响，研究人员控制了内疚、失去信任和不喜欢该超市等因素。

奥本和她的团队推断，如果零售商违反社会契约的做法侵蚀了顾客满意度，那么顾客同样做出违反契约的行为，应该会恢复平衡，令满意度保持不变。在一项研究中，一半的研究对象被告知他们用过期的优惠券结账，而另一半人正常结账。后一组人在被请求捐款时认为商店这么做违反了社会契约，并对商店的满意度下降。但对于使用过期优惠券的研究对象，捐款请求对他们的满意度或对社会契约的看法没有负面影响。“如果顾客知道自己获取的比付出的多，然后被请求给予，结果就平衡了。”奥本解释说。

最后一项研究测试了一种商店可以维持互惠关系并避免影响顾客满

意度的实用方法:自行承担募捐相关成本。测试这种方法时，一半被请求捐款的研究对象可以得到一个可重复使用的购物袋作为回报。相比那些被请求捐款时没有购物袋的研究对象，前者认为自己与商店的关系更平衡，对商店的满意度更高——与没有被请求捐款的研究对象相当。

随后的统计分析表明，这种做法对零售商收入有重大影响。研究人员首先列出2017年全球100家上市零售商，然后找出其中在当年赞助过收银台募捐活动的零售商。研究人员控制了广告支出、时代背景、债务杠杆和规模等因素，利用公开的财务业绩数据进行分析，发现赞助募捐活动的零售商利润平均比其他零售商少1700万美元。

可以肯定的是，我们不知道在收银台被请求捐款的顾客中有多少会真的捐款。由专业协会Engage for Good进行的一项调查发现，任何募捐活动的平均参与率为18%。奥本研究中的参与者没有被问及是否真的会捐款，但根据她的其他研究，她估计一切募捐活动的平均参与率为30%左右。捐款的顾客对商店的满意度更高，也更愿意回到该商店购物，因此如果商店能提升参与率，商店和合作慈善机构都会受益。

奥本和她的团队提供了几种策略来激励顾客捐款，同时可以将反作用风险降至最低。零售商可以:

奖励捐款的顾客**:**研究人员写道，正如社会契约研究所证明的那样，“利用收银台募捐的零售商可以向顾客提供一些价值相当的东西，抵消顾客满意度的下降。”奥本说，这也可能有例外。例如，人们在节日前后更愿意做慈善，并且愿意给帮助儿童的机构捐款，因此在这种情况下，他们可能觉得没有必要得到奖励。

认真选择捐赠方式并简化流程。奥本的两位合著者进行的研究发现，比起请求直接捐款，“凑整数”的做法，即让顾客选择是否将结账金额凑成整数、将差额作为给指定慈善机构的捐款，对顾客造成的负面影

响较小。奥本称，为简化流程，在收银台刷卡器上设置一个是否捐款的选项通常效果最好。“一些零售商请顾客把自己的名字写在店内展示的贴纸或气球上，以表彰他们的捐赠，但作为顾客，我们更注重效率，”她解释说，“任何额外的花哨手段都会损害募捐活动的有效性。”

推广员工培训。奥本说，即使捐款请求不是店员口头提出的，比如通过刷卡器的选项，也应对店员进行培训，让他们成为慈善机构的宣传大使。而且，客户服务会对募捐活动的成功与否起到很大的影响。在最近另一项研究中，她和团队发现，享受优质客服的顾客捐款意愿比享受一般服务的顾客高出一倍，比获得低质服务的顾客高出8倍。她解释说，这种心理反应与社会契约研究中的反应类似:“消费者对零售商心存感激，就会愿意回报，以此保持关系平衡。”请注意:如果消费者对优质服务的真实性怀疑，例如他们获知店员是拿佣金的——这种策略可能会适得其反。

这种情况下，研究参与者比对照组更不愿意捐款。

践行爱心行为和透明度。在另一个研究项目中，奥本发现，当人们相信零售商真正致力于社会责任时，他们在收银台被请求捐款时对零售商的满意度会更高。她说，因此企业更广泛投资于社会责任活动并宣传这些活动是很重要的，比如在店内挂出醒目的招牌。零售商还应明示多少钱会捐给指定慈善机构，需要明确一个具体金额，而不是承诺捐赠一定比例的利润或销售额。

选择合适的慈善机构和募捐时间。奥本说，药房与资助医学研究的非营利组织(两个组织在同一个领域开展活动)合作，可能比药房与一个扫盲组织合作带给顾客的感受更好。她还对零售商运营的慈善基金会提出警告:人们可能认为，捐款请求打着慈善基金会的旗号，实际上会流到零售商手中。在募捐时间上，针对全国性灾难或自然灾害(消费者

特别关注的事件)发起的募捐活动参与率比一年到头都在进行的活动更高。

“如果执行得当，收银台募捐能为顾客、零售商和慈善机构带来三赢，”奥本说，“零售商必须从策略上精心策划募捐活动，以确保成功，而不是随意开始募捐。”

关于本研究 《你今天愿意捐款吗?为何收银台募捐可能适得其反》(“Would You Like to Donate Today? Why Charity at Checkout May Backfire”)，作者:埃富阿·奥本、凯西·纽梅耶(Casey E. Newmeyer)、凯蒂·凯尔特(Katie Kelting)和斯蒂芬妮·罗宾逊(Stefanie Robinson)(工作论文)

理论回归实践

“人们想知道自己的钱去了哪”

20多年来，莫林·卡尔森**(Maureen Carlson)**一直从事与企业社会责任和社会公益相关的工作。她目前是社会影响咨询公司On Purpose的首席策略师，该公司为慈善机构和赞助公司提供咨询。她最近接受《哈佛商业评论》的采访，探讨收银台募捐活动的趋势和最佳做法。以下是访谈摘要:

促成慈善机构和零售商之间良好匹配的因素有哪些**?**

这个问题可以从两个方面来看。如果慈善目标和零售商本来就很契合，比如两者都在同一领域，消费者就不必考虑为什么零售商支持这个特定目标。但另一方面，比如你可以对超市说，如果其他超市都在支持与食品相关的非营利组织，或许你可以赞助不同的目标，抓住这个机会在市场中脱颖而出。但必须是零售商关心的目标，并应该是顾客关心的或者与顾客关系密切的目标。

零售商如何证明自己关心慈善目标**?**

确保你与消费者的沟通是全面的，并使之成为公司文化的一部分——成为零售商自我定位的自然延伸。不要把募捐活动限制在销售点，要在数字和实体店等所有渠道全面展开。

作为消费者，如果零售商请求我在收银台捐款，而不是通过移动设备或电商平台捐款，我可能会觉得这种做法太老套，不够真诚。这对零售商来说是一个挑战——它们的IT团队有其他优先事项——但它们正在

这么做，虽然行动缓慢，但确实在做。

这项研究的一个发现是，零售商应奖励捐款的顾客。你同意吗?

关于是否需要激励有很多讨论。事实上，我们发现，大多数人只是想被感谢。这是显而易见的道理，但多年来，我们并没有在募捐活动结

束时对消费者和员工说“谢谢”。我们确实在推动这么做:用你在请求人们捐款时同等的热情来感谢他们。

一些观察人士注意到，越来越多顾客希望了解自己被请求捐款的目标，以及捐款可能产生的影响。这与你的经验相符吗?

是的，这一点并不是收银台募捐所独有的。透明度至关重要。TOMS品牌非常受欢迎的“一捐一”活动——每卖出一双鞋，公司就向一名贫困儿童捐赠一双鞋——是非营利组织意识到必须明确捐赠资金用途的决定性时刻。人们已经习惯了这种模式，现在他们想知道自己的钱去了哪。这意味着要培训员工，让他们真正了解慈善目标，在顾客提问时可以用一句话给出捐款理由。

你从消费者那里还看到了哪些其他趋势?

人们希望能通过数字化方式捐款——通过刷卡器。而且他们越来越倾向于凑整，而不是捐一个固定的数额。从心理上来说，在账单上加上几分钱要容易得多。我们发现，尽管个人捐款数额较小，但更多的人积极响应，捐款总额会更大。例如，儿童奇迹网络医院与Casey’s General Stores开展了一项长期募捐活动，前不久改为凑整募捐方式，发现捐款总额增加了101%。

董事会

为何女性董事很重要

研究表明，女性董事能提升收购和投资决策质量，减少冒险行为。一项新的研究揭示了这些结果的潜在机制:女性董事缓和了男性CEO的过度自信。

研究人员收集了从1998年到2013年1629家美国公司及其领导人的数据。作为衡量过度自信的一个指标，他们研究了CEO在行使股票期权时是否会获得巨额利润;研究人员推断，未能在市场高价时套现，反映了一种通常不切实际的想法，即股价还会更高。数据显示，董事会中有女性的男性CEO坚持股价还会更高的可能性比其他男性CEO更小。(女性领导者则没有这种效果。)研究人员认为，这种情况之所以会发生，是因为女性董事不属于男性高管关系网，往往比男性董事更容易打破常规，因此更有可能挑战CEO，抑制他的过度自信。

接下来，研究人员研究了样本公司的业绩表现。在大多CEO过于自信的行业(制药、建筑和电脑软件等)，如果董事会中有一名或多名女性，公司的投资策略往往不会那么激进，收购决策会更好，财务业绩表现也会更佳。最后，他们深入研究了2007-2009年金融危机期间一些公司的业绩。研究显示，拥有女性董事的公司在公司价值、资产回报率和股本回报率上受到的打击较小，因为这些公司的CEO不太可能采取激进

和高风险战略。“女性董事在某些行业比其他行业更重要，”研究人员发现，在危机期间，“没有(足够的)女性董事的公司业绩下滑幅度更大。”

关于本研究 《为什么女性董事很重要:女性董事在减少男性CEO过度自信中的作用》(“Why Female Board Rep-resentation Matters: The Role of Female Directors in Reducing Male CEO Overconfidence”)，作者:陈洁(音译)等，《实证金融期刊》(Journal of Empirical Finance)，2019年

决策

坚持立场还是妥协？

如果面前的证据表明你做了一个糟糕的决定，你是坚持下去还是改弦更张?一系列研究表明，这取决于环境。面对证明错误的证据而改变主意的人，被认为比那些保持原来立场的人更聪明，但也更缺乏自信。

研究人员首先研究了84位参加美国创业竞赛的创业者。在听到潜在投资者的反馈后，只有20名创业者修改了推销方案;这些选手进入决赛的可能性几乎是那些更顽固对手的6倍。

在随后的实验中，研究对象扮演招聘经理，根据两位选手在辩论中的表现对他们进行评估。在主持人陈述了与两位选手立场相反的事实后，其中一位改变了立场。被告知在招聘工程师——才智被认为是这一职位最重要的要求——的研究对象绝大多数选择改变立场的选手。但被告知在招聘激励讲师——自信被认为是这一职位的关键要求——的研究对象则更倾向于选择坚持立场的选手。

“当一个人试图表现得自信时，改变主意是不明智的。”研究人员写道，“但我们的研究结果表明，当一个人试图表现才智时，这样做是明智的。”

关于本研究 《无视证据坚持立场的自我呈现后果》(“The Self-Presentational Consequences of Upholding One’s Stance in Spite of the Evidence”)，作者:莱斯利·约翰等(Leslie K. Johnetal)，《组织行为和人的决策过程》(Organizational Behavior and Human Decision Processes)，2019

语言在批评中的威力

当双语者受到以母语中文和英文两种语言的批评时，他们会认

为英语的批评不那么令人不快。

《用外语批评伤害更小》（Criticism in a Foreign Language Hurts Less），作者：高山（音译）、罗立朱

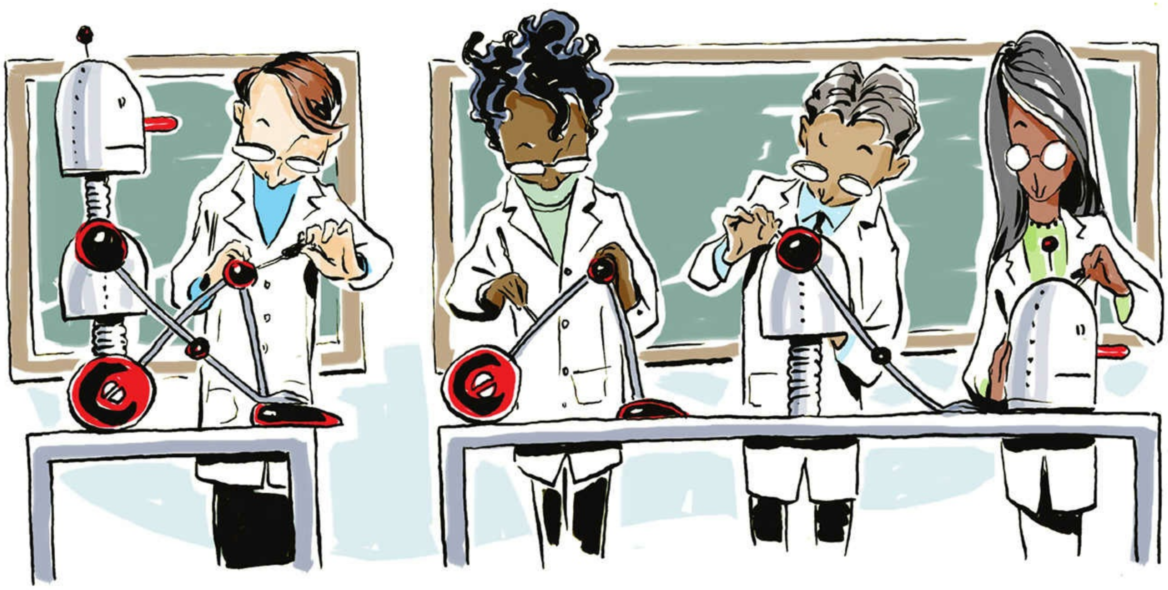
创新

个人发明者
不再只是传说

大量研究发现，突破性创新通常是由团队而不是个人来实现的;事实上，一些观察人士称个人发明者只是个传说。一项新的研究发现更微妙的现象:团队和个人的相对效率，根据创新能否被分解成独立的工作块而有所不同。

研究人员研究了1985年到2009年美国申请的超过180万项专利，根据专利局的分类将它们分为两组。实用专利是指涉及功能的发明，而设计专利是涉及形式的发明。研究人员分析了最成功的设计专利(由被引用的次数决定)，发现个人发明者和团队一样有可能产生突破性的创新。他们说，这是因为设计创新往往是整体的;工作本身不适合被分割成独立的工作块，因此团队没有任何优势，并且会产生协调成本。

对于实用专利，研究人员发现，个人发明者创造突破的可能性降低了17%。但这种影响并不普遍。由于专利申请是高度结构化的——一项发明的每个方面(及其变体)都被分配了一个主题和一个数字——研究人员能够计算每个方面的工作块。他们发现，尽管团队在构思高度模块化的发明方面比个人做得更好，但在更整体的发明方面并没有明显的差异。进一步的分析表明，只有在拥有丰富的协作经验的情况下，个人发明者才会表现出色，这大概是因为协作经历给了他们一个学习平台，让他们在独立工作时可以借鉴。



“调整创新任务的结构(创建一个模块还是整个系统)和协作结构(与他人合作还是独自工作)是一个重要决定，会显著影响取得突破的机会，”研究人员写道，“如果管理者能确保创新和协作结构相互‘镜像’，就能避免——或者至少能充分避免——踏入协调合作的误区。”

关于本研究 《协作在创造突破性发明中的作用》(“Revisiting the Role of Collaboration in Creating Breakthrough Inventions”)，作者：陈天(音译)、于尔根·米姆(Jurgen Mihm)和曼纽尔·索萨(Manuel Sosa)，《制造与服务运营管理》(Manufacturing & Service Operations Management)，即将出版

营销

内容决定客户参与度

营销人员越来越多地使用社交媒体来提高客户参与度，经常在音乐会和体育赛事等活动之前、期间和之后发帖。有两项研究发现，根据比赛进展(比如，某个球迷关注的球队是输是赢)来调整此类帖子的数量和内容，可以对客户情绪产生相当大的影响，而客户情绪是客户参与度、购买量和终生价值的重要驱动因素。研究特别集中在信息帖(“我们的下一场比赛是对阵X”)和情感帖(“感谢粉丝们的大力支持!”)的效果上。

研究人员分析了2011年至2015年欧洲某个足球队的官方Facebook页面，收集并研究了比赛期间和比赛结束后不久的26.553万条用户评论，以及球队的发帖。他们使用一种语言学算法来识别正面和负面的粉丝评论，并将球队发帖分类为信息帖或情感帖。分析表明，无论比赛结果如何，情感帖都会对球迷的情绪产生积极的影响，而信息帖只有在输球后才会产生积极的影响——仅四个信息帖就能使客户的情绪提升20%。随后的实验室实验也得出了类似的结论。

“我们的研究结果表明，(客户参与)活动应该根据企业在客户互动活动中的表现进行战略性调整。”研究人员写道，“有了积极的事件结果，利用多感官和情感内容的体验活动能有效地加强任何与体验相关的积极影响，进一步加强客户对品牌的心理认同感。”对于负面事件结果，基于任务的参与活动可能更有效，即营销人员分享并鼓励他人分享品牌或公司的相关信息。

关于本研究 《营销人员产生的内容在客户参与性营销中的作用》(“The Role of Marketer-Generated Content in Customer Engagement Marketing”)，作者:马泰斯·梅厄等(Matthijs Meireetal.)，《营销杂志》(Journal of Mar-keting)，2019年

机器人来接班

大多数接受调查的人说，他们宁愿让一个人来代替一个被解雇的同事，也不愿让机器人来代替，但如果自己被裁员，他们更愿意被机器人代替。

《对于人类和机器人替代的心理反应》（Psychological Reactions to Human Versus Robotic Job Replacement），作者：阿明·格拉努洛（Armin Granulo）、克里斯托夫·富克斯（Christoph Fuchs）和斯特凡诺·庞托尼（Stefano Puntoni）

战略转型

过去十年最成功的企业转型

适应能力比以往任何时候都更加重要。哪些公司迎接挑战的能力最强？为找到答案，研究人员从三个方面，即创造新的产品和商业模式，对核心业务进行有效的重新定位，以及获得稳健的财务业绩，对标普500公司和福布斯全球2000强公司进行了评估。在管理专家团队的帮助下，他们确定了以下转型最具影响力的公司。

图例：公司（总部） 新增长领域收入占总收入百分比：X%	转型开始以来股价复合年增长率（CAGR）：X% 基准股指CAGR：X%
一、奈飞（Netflix，美国） 原创内容：44%	2012年以来CAGR：59% 标普500：10%
二、Adobe（美国） 数字体验：27%	2009年以来CAGR：26% 标普500：10%
三、亚马逊（美国） 网络服务：11%	2009年以来CAGR：39% 标普500：10%
四、腾讯（中国） 金融科技，交通：25%	2011年以来CAGR：32% 恒生：1%
五、微软（美国） 智能云：29%	2010年以来CAGR：17% 标普500：9%
六、阿里巴巴（中国） 金融科技、体育、娱乐：14%	2013年以来CAGR：8% 纽约证交所：1%
七、Ørsted（丹麦） 海上风电场：37%	2017年以来CAGR：30% OMX哥本哈根25指数：0%
八、Intuit（美国） 网上生态系统：14%	2012年以来CAGR：22% 标普500：10%
九、平安（中国） 金融科技、医疗科技：6%	2012年以来CAGR：17% 上证综指：2%
十、星展集团（DBS Group，新加坡） 数字平台：48%	2013年以来CAGR：12% 新加坡证交所：−1%
十一、A.O.史密斯（A.O.Smith，美国） 水技术：100%	2009年以来CAGR：25% 标普500：10%
十二、耐思特石油公司（Neste，芬兰） 可再生燃料：70%	2010年以来CAGR：24% OMX赫尔辛基25指数：7%
十三、西门子（德国） 数字工厂：26%	2012年以来CAGR：8% 德国DAX指数：8%
十四、施耐德电气（Schneider Electric，法国） 物联网解决方案：22%	2012年以来CAGR：8% 标普全球100指数：6%
十五、思科（Cisco，美国） 订阅应用：43%	2010年以来CAGR：9% 标普500：9%
十六、Ecolab（美国） 水和能源服务：44%	2011年以来CAGR：16% 标普500：9%
十七、富士（日本） 医疗成像、医疗：18%	2010年以来CAGR：7% 东京证交所：6%
十八、友邦集团（中国） 健康和预防：10%	2013年以来CAGR：15% MSCI香港指数：2%
十九、戴尔（美国） 基础设施和安全：51%	2013年以来CAGR：29% 标普500：11%
二十、飞利浦（Philips，荷兰） 医疗：65%	2014年以来CAGR：6% 标普500：6%

数据来源：《转型20：全球顶尖公司的战略转型》（“The Transformation 20: The Top Global Companies Leading Strategic Transformations”），Innosight，2019年

关于本研究 《无视证据坚持立场的自我呈现后果》（“The Self-Presentational

Consequences of Upholding One’s Stance in Spite of the Evidence”)，作者:莱斯利·约翰等(Leslie K. Johnetal)，《组织行为和人的决策过程》(Organizational Behavior and Human Decision Processes)，2019

零售

临时工重要吗

职介机构一直鼓吹在特定时期内聘用临时员工的好处。这给了公司灵活性，以应对不断变化的市场状况，同时避免了员工过剩的成本。它们认为，因为临时工的离职日期可以提前，因此他们的离职应该不会给公司造成什么影响。但其他研究认为，任何类型的员工离职都会影响组织绩效。一项新的研究试图调和这两种相互矛盾的观点。

研究人员调查了一家全球食品服务公司在意大利运营8年期间的月度数据。他们分析了每家商店的盈利能力，并控制了一些因素，包括附近高速公路上异常堵车的情况(可能导致意料之外的需求激增)。他们发现，在员工离职率达到30%之前，雇用临时工使利润提高了2%，超过30%之后，利润下降了6%。

研究人员说，之所以会出现这种情况，是因为除了留下来的员工需要重新安排日常工作，以及培训新员工的成本之外，临时工还会获得相当多的有关公司的知识，而这些知识在他们离职时就会流失。“我们对学术界和管理界的假设提出了质疑，即临时工是可自由支配的资源，他们从事的是‘即插即用’式的工作，无需企业额外成本。”研究人员写道，“但解雇(他们)极大消耗了公司的集体人力资本。在评估聘用临时工带来的灵活性好处时，管理人员应该评估这种中断的成本。”

关于本研究 《失去临时工要紧吗?离职率对员工更换和公司绩效的影响》（“Does Losing Temporary Workers Matter? The Effects of Planned Turnover on Replacements and Unit Performance”），作者:费德丽卡·斯特凡诺(Federicade Stefano)、罗西奥·博内特(Rocio Bonet)和阿纳尔多·卡穆福(Arnaldo Camuffo)，《管理学院期刊》(Academy of Management Journal)，2019年

偏见

讲话透露出的阶层信号

招聘负责人几乎在应聘者开口讲话的一刻就能准确评估对方的社会经济阶层，而该判断可能会让他们更青睐来自更高阶层的应聘者。这是一项研究结论，研究调查了语言模式在美国持续的收入不平等中所扮演的角色。

通过四项研究，研究人员发现，在听了一个陌生人短时间的讲话后(某些情况下，仅说七个词就足够了)，听者就能以高于随机的准确性判断出其社会阶层，即受教育程度、收入和职业。提示不仅来自讲话的内容，还来自发音、音调和节奏。

在第五项研究中，有过招聘经验的研究对象会听或读应聘者在面试前对“你如何描述自己?”这一问题的答案。在没有看到简历或面试答复的情况下，研究对象评估每个应聘者的社会阶层和资格，并就起薪和签约奖金提出建议。两组研究对象都以高于随机的准确率判断了应聘者的社会阶层，但在听到应聘者说话的那组中，这种效果更明显。通过分析这组人的回答，研究人员发现，研究对象认为社会阶层较高的应聘者更有能力，更适合这份工作，并建议为他们提供更高的薪水和签约奖金。

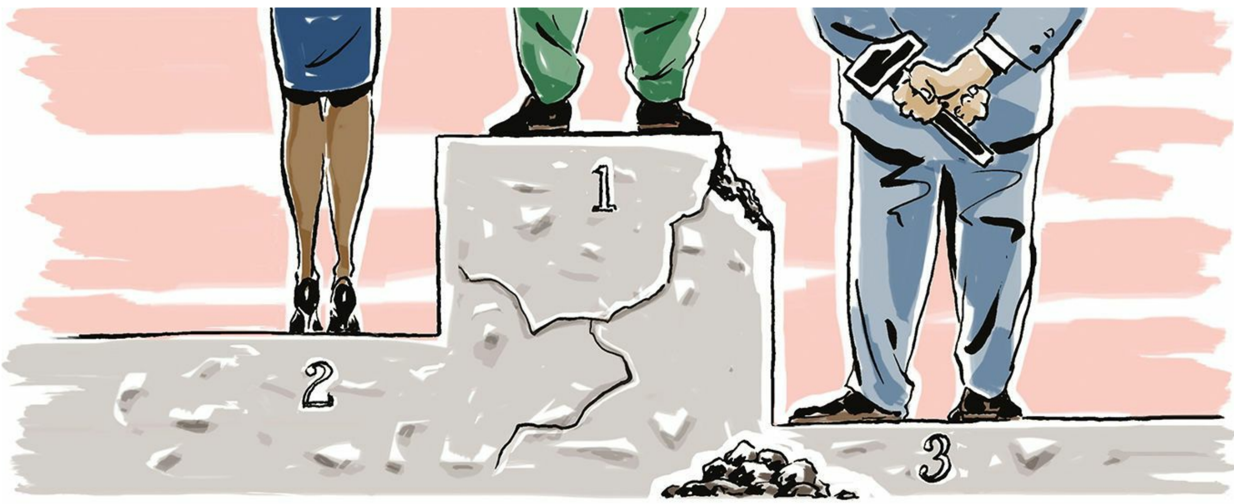
“研究强调了需要持续的组织监督，以克服招聘决策中的这些偏见。”研究人员写道，“管理者可能会不经意地认为阶层信号是特定工作能力和适合程度的证据，如果以类似方式利用了种族或性别线索，(还可能)会以一种非法的方式从应聘者身上寻找这些线索。”

关于本研究 《简短讲话中透露的关于社会阶级再造的证据》（“Evidence for the Reproduction of Social Class in Brief Speech”），作者:迈克尔·克劳斯(Michael W. Kraus)等《，美国国家科学院院刊》(Proceedings of the National Academy of Sciences)，2019年

协作

绩效排名会扼杀合作

对员工进行排名的做法有一个坏处:人们可能不太愿意与同事合作，因为担心自己会失去优势。比如一个销售团队，团队可以从分享销售线索中获益，但成员评级和薪酬是根据个人绩效决定的。一项新的研究记录了这种影响，并找到了解决方法:发布员工如何互相帮助的信息有助于保持合作。



研究人员招募了592名研究对象，让他们参加一个决策游戏，通过多轮游戏向其他人转移分数。当排名显示每个研究对象拥有多少分数时，分数转移就大幅下降。但是，当公布的信息还包括每个人之前分享自己分数的程度时，合作水平就出现反弹，最终达到开始排名前的水平。研究人员说，这是因为人们会采取行动减少自己看到的不平衡。

“如果管理者想要建立一种互相帮助的文化......他们必须密切关注绩效排名的潜在破坏性影响，”研究人员写道，“我们的研究结果表明，管理者可以在不改变基本绩效考核制度的情况下，通过展示和认可员工的公益贡献来维持或恢复合作。”他们说，这可能包括同事间奖金制度、

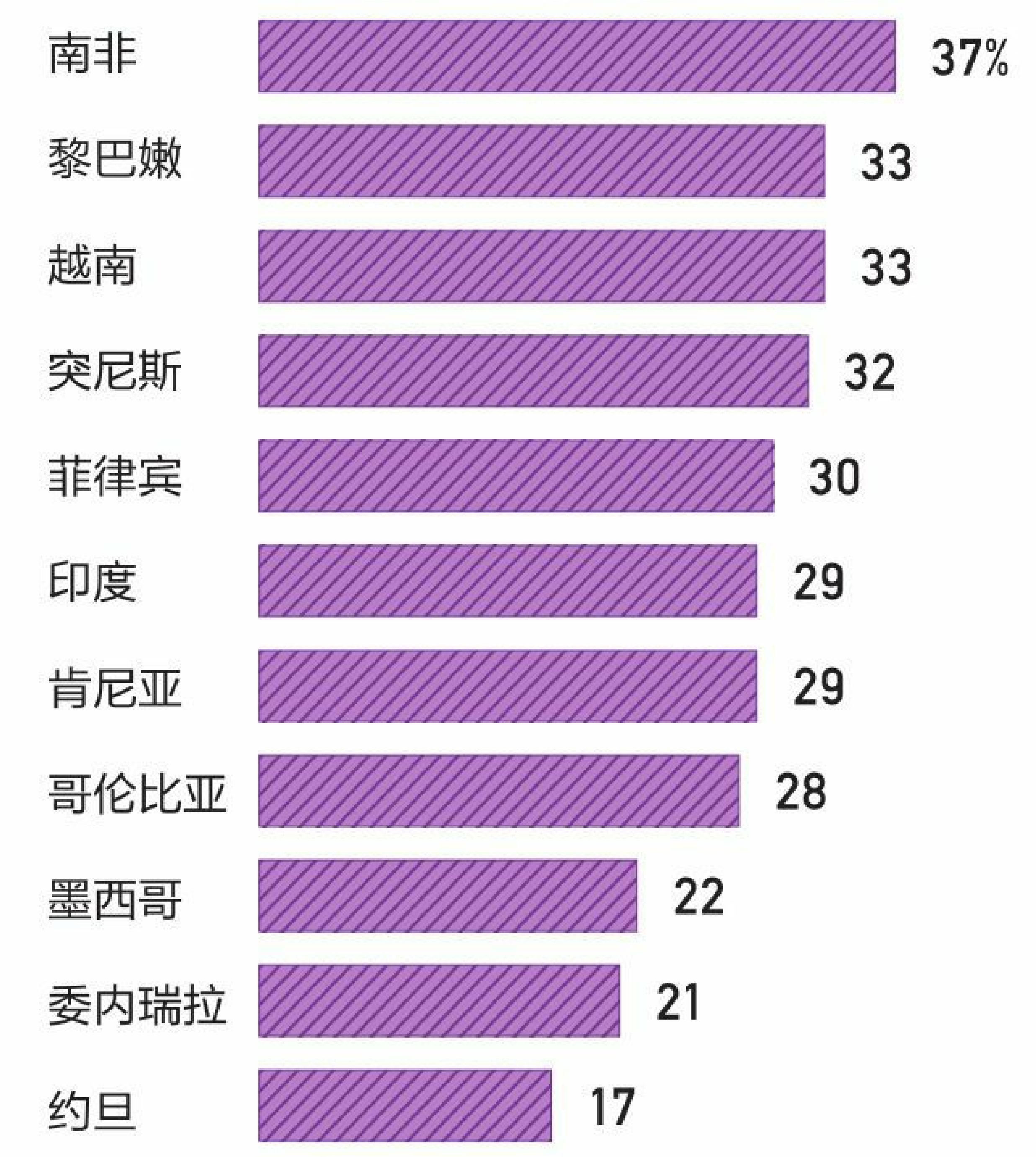
服务奖和公开表彰那些竭力提供帮助的员工，以及明确包含合作措施的绩效评估。

关于本研究 《绩效排名需包含强大的合作体系:展示公益贡献如何抵消绩效排名的破坏性影响》(“Robust Systems of Cooperation in the Presence of Rankings: How Displaying Prosocial Contributions Can Offset the Disruptive Effects of Performance Rankings”)，作者:卡桑德拉·钱伯斯(Cassandra R. Chambers))和韦恩·贝克(Wayne E. Baker))，《组织科学》(Organization Science)，即将出版

新兴经济

移动服务障碍

移动电话已经使许多新兴经济体超越了有线基础设施，尽管手机普及率很高，问题依然存在。在这些市场中，33%的居民“偶尔”或“经常”找不到地方给手机充电，37%的人难以支付服务费，46%的人难以获得信号，这或许并不令人意外。更令人担忧的是，人们的母语或首选语言内容匮乏。右图显示接受调查的手机用户中至少偶尔遇到这种障碍的比例。



注释：选择的国家提供了具有代表性的样本，包含不同的地理区域和各种市场条件。

数据来源：《新兴经济体的移动服务障碍》（“Mobile Divides in Emerging Economies”），作者：劳拉·斯尔韦尔等（Laura

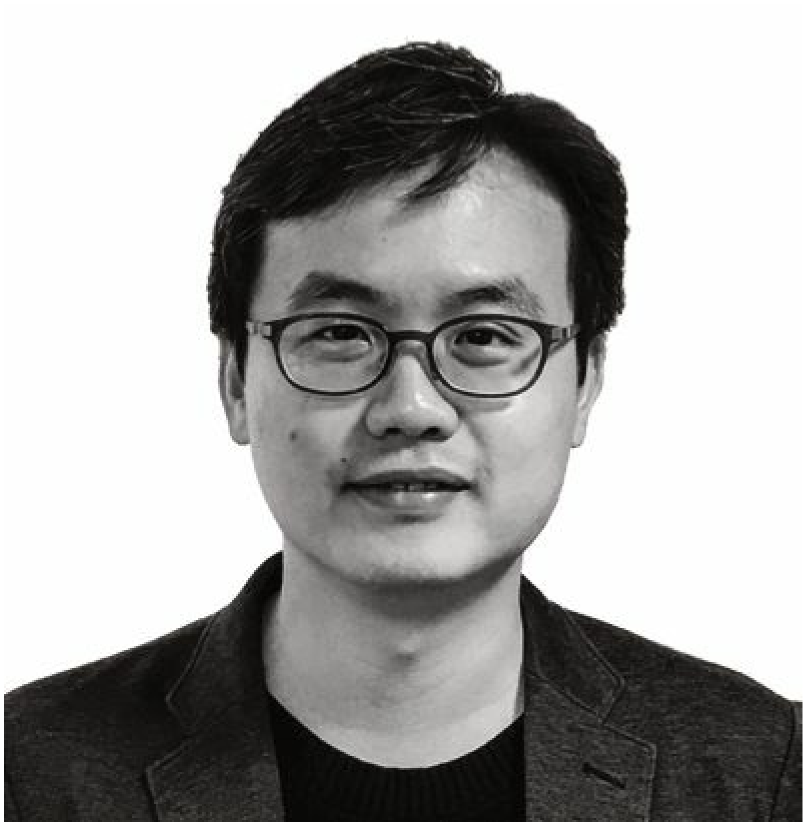
Silver et al.），皮尤研究中心（Pew Research Center），2019年

剑桥大学的金允俊（Yeun Joon Kim，音译）与俄亥俄州立大学的金俊海（Junha Kim，音译）在一家韩国保健食品公司进行了现场试验。试验中，他们对产品开发人员在季度绩效考核中获得的自上而下、自下而上及横向反馈进行评估，并在两个月后获取了这批开发人员的主管对他们创造力水平的评价。结果发现，曾被经理或同级给出负面评价的人显示出较低的创造力水平；而被下属给出负面评价的经理却显示出较高的创造力水平。因此他们的结论是：

下属批评让管理层更具创造力

A Subordinate’s Criticism Makes You More Creative

艾米·米克（Amy Meeker）| 访 马冰仑|译 刘筱薇 |校 时青靖|编辑



金允俊教授，
捍卫你的研究吧！

金允俊: 人们通常会以两种方式对负面反馈做出反应：因为感到威胁而不愿意创新，并且注意力不再聚焦于工作；或者从当前工作表现中发现可能存在的问题，并实施更好的策略来解决问题。人们做出何种反应取决于反馈的来源。当员工受到老板或同事的批评时，他们往往会感到被威胁。然而当领导者遭到追随者（下属）的批评时，他们更有可能专注于改善自己的业务。

HBR:为什么管理者可以接受下属指出自己的弱点？这是对自我的打击。

这与权力的动力有关。员工如果被上级给出负面评价，会影响他们的自我形象，并让其对未来感到焦虑，因为老板评估并决定他们的晋升和薪酬。同级的批评也会引发他们的不安全感，毕竟同事会彼此竞争资源和机会。因此负面反馈像是一种打压行为，能够贬低他人的能力、攻击他人自尊。而当经理被员工批评时，上述威胁感大大减轻，因为员工无法影响老板的资源和薪酬。

经理的创造力水平提升了多少？

根据主管的评估，经理收到下属的负面反馈后，创造力平均提高了约9％。

是否可能因为经理年纪更长、资历更深，所以他们的脸皮更厚，能够更好地应对批评？

如果真是这样，那么对于资深经理人和任期较长的经理人来说，批评与创造力之间的正相关应该更显著。然而我们对这两种情况都进行了测试，并没有发现影响。

男性与女性经理人的结果是否相同？

我经常被问到这个问题！我们也进行了比较，但没有发现任何差异。

如果老板是新上任的，或者能力不足，甚至可能毫无安全感，结果会怎样？下属的负面反馈是否还会产生这种有益的影响？

我们无法控制性格差异，因此我们的数据无法回答该问题。但我的直觉是，如果老板比较神经质，他/她可能会感到被威胁，因此可能会降低创造性工作的绩效。

你研究的员工来自韩国企业。文化规范是否对结果有影响？

我们也关注了这一点。在韩国，耻辱感和权力是重要的文化因素。没有人会认为员工可能威胁经理，因此老板可能很容易接受下属的批评。因此我们针对一所北美大学的本科生进行了第二项研究。我们给参与者分配了经理、下属或同事的角色，并告诉他们将收到来自这些角色的反馈，但是实验中我们操纵了反馈的内容及出处。然后我们要求参与者提出有关组织问题的创意，并由独立的第三方来评估结果。我们发现了与韩国企业完全相同的规律：当人们得到负面反馈并认为该反馈来自经理或同事时，他们感到被威胁，创造力也降低了；而当他们认为批评来自下属时，创造力则增强了。

我有一个很棒的老板，同时他也很有创造力。但是如果我突然批评他的工作，他是否会被我惹恼？

毋庸置疑，人们受到来自任何方向的负面反馈都会感觉不好。但是我们的研究表明，被员工批评的管理者可以应对这种消极情绪，并将精力集中在提高创造力上。你的问题恰巧与另一个我刚刚完成数据收集的研究项目吻合。我在另一家韩国企业通过调查问卷确定了可能被视为报复的管理行为。之后我研究了相关员工在上一轮绩效评估中是否给老板做出了负面反馈。结果很明显：批评者遭到了报复。因此即使经理们通过提高创造力来回应批评，也并不意味着他们不会报复。

居然这样！这么说我应该小心点。

职场中确实需要小心一点。我在该公司看到三种报复行为：经理故意降低员工的绩效考核成绩；经理变得激进，甚至辱骂员工；以及更令人失望的社会排斥现象。

企业是否可以通过匿名或汇总员工对经理的负面反馈来解决问题？

可以。我认为对企业来说，评估所有反馈流（自上而下，自下而上和横向）并合并反馈比分类展示更为明智。例如不应体现出“这是来自下属的合并反馈”，因为老板可能会对所有下属进行报复。我现在正在另一家企业进行测试。

你是否研究过积极的反馈有何影响？

这是我一直在做的另一个项目。我发现褒奖与创造力之间没有体现相关性，因为存在两种相反的机制。积极的反馈或许可以提升创造力；

它使人们感受到认可，因此可能会在工作上投入更多的精力。但是褒奖还有一种影响，即一旦人们在工作上受到称赞就不会做任何改进，因为他们认为自己已经做得很好。

你为什么会对这个主题感兴趣？

在读研究生之前我是一名软件工程师。那时候很难熬，因为我收到了大量的负面反馈。像大多数人一样，我觉得沮丧，并且认为自己的创造力可能因此受到影响。创造力对做软件工程至关重要。但是后来我进入了学术界，当受到指摘成为常态，我开始意识到负面反馈也可以促进我提高。了解到这可能会同时产生积极和消极的影响，我决定研究这一现象。

企业如何避免自上而下和横向的负面反馈制约员工的创造力？企业是否应该彻底取消来自经理及同事的评价，以确保批评只是自下而上产生的？

在我们的研究中，这家韩国企业确实有正式系统来供员工给老板做出负面反馈。这是一种可行方案。另一个方法是创建一个生成客观反馈的自动系统。例如，在系统中通过算法对程序的出错数量或已售出商品的数量进行计数。由于反馈由计算机生成，这种情况下人们不会因负面反馈感到被威胁。

如果一定数量的批评能增强老板的创造力，是否批评越多越好？

如果完全忽略我正在进行的关于报复的研究，我可以肯定地说：员工应该与经理分享所有负面反馈。这确实可以提高管理者的创造力。但是我后来的工作表明，如果员工这样做，他们很可能会被老板报复。

Tilray公司CEO：

布伦丹·肯尼迪(Brendan Kennedy)

Tilray公司CEO：如何成为争议行业先驱

TTILRAY'S CEO ON BECOMING THE FIRST MOVER IN A CONTROVERSIAL INDUSTRY

布伦丹·肯尼迪(Brendan Kennedy) | 文
陈战 | 译 时青靖 | 校 李全伟 | 编辑

加拿大大麻制药公司Tilray在“成人用途”大麻合法化之前就成立公司，制定商业计划，申请许可证，购买土地，也建造了种植设施，获得了先发优势，最终成为第一家在美国证券交易所完成IPO的大麻公司。

2010年5月，我在美国硅谷银行的一家子公司工作。在那里，我整日与一些精英人士交谈，他们都是一些颠覆性公司的CEO和创始人，寻求实现不可能的目标。这为我的团队提供了一个独特的机会，可以接触一些尚不存在的产品、公司和品牌——但是也许有一天它们会出现。一天下午，我和克里斯蒂安·格罗（Christian Groh）（我在硅谷银行的同事和老友）去会见加利福尼亚州的一家自称为“医用大麻技术公司”的初创公司。我们不喜欢这家公司的团队、战略或者经营模式，但更大的问题是，我们不知道应该如何评估那个领域的初创公司，因为我们从未将大麻产品视为合法商机。

就在会面几天之后，我听到了美国国家公共电台（NPR）的一条新闻报道。11月加利福尼亚州将对19号提案投票表决。该提案呼吁加利福尼亚州将“成人用途”大麻合法化。出于好奇，我打电话给商学院的同学

和朋友迈克尔·布鲁（Michael Blue）。美国有15个州已经批准医用大麻合法，全球共计15个国家也已经批准。不过，尚没有哪个州或国家批准“成人”或“娱乐”用途合法。但是，我和克里斯蒂安、迈克尔开始考虑这个新兴行业的可能性。于是我们开始拨打电话咨询并开展研究。

几个月后，加利福尼亚州选民否决了19号提案。这看上去似乎是一个挫折，但我们感到松了口气，因为我们担心自己来不及抓住机会。尽管很难用具体的数字加以说明，但是据我们估计，在美国，合法医疗用途和非法娱乐用途的大麻合计市值为400亿至500亿美元，在全球范围内为1500亿至2000亿美元。我们认为，该行业高度分散，公司不够成熟，缺乏成熟品牌，质量标准也不一致，对资金的使用受到严格限制，而且缺乏专业管理。我们觉得，可以在取得合法化之前成立公司，以便获得先发优势。

2010年12月，我开始与克里斯蒂安和迈克尔共同制定一个商业计划。我们最初的想法是创建一家风险投资公司，专门投资大麻初创企业。事实证明这很复杂。我们感到，我们的资金无法放心地投资到该领域的任何一家公司。于是，我们决定转向私人持股公司模式。这样，我们可以全权拥有、运营和孵化一系列公司，目标是使每个公司都成为各自行业的领导者。

深入大麻领地

我出生在旧金山。家里有七个孩子，我排行第六。在成长过程中，我们家并不富裕。因此我在16岁时便进入建筑行业。我在伯克利学习建筑，后来从华盛顿大学获得了土木工程专业的硕士学位。读研期间，我开始编写软件，后来成立了一家定制软件公司。随后，我成立了一家主

营业务为互联网可用性的公司。2002年，我退出了这两家公司，结果虽然不是很理想，但还说得过去。在30岁的时候，我已经担任过两家公司的CEO。没有哪家公司愿意雇用一个30岁时已经两度成为CEO的人。因此，我决定进入商学院学习，总结已经获得的经验。从耶鲁大学的MBA项目毕业后，我于2005年加盟硅谷银行，最后成为该公司新成立的分析部门的首席运营官。

我和两位同事受聘来解决由新的IRS技术代码引起的问题。该代码要求基于风险投资的初创公司计算它们发行给员工的股权市值。由于这些股权并不上市，所以这是一个复杂的挑战。我们创建了一个模型来解决这个问题，同时在银行内部成立了一家初创公司。我们的团队由3人增加到125人，客户也从无到有增加到3000家。特斯拉（Tesla）就是其中之一，当时它还只有少数员工，在加利福尼亚州圣卡洛斯的一个小仓库里工作。我坐过埃隆·马斯克（Elon Musk）制造的第一辆车，并且驾驶了第二辆车。我留下来做这份工作的原因之一是，我遇到了如此多的杰出企业家，每天都可以从他们身上学到一些东西。

在开始研究大麻产业之前，我对此知之甚少。我一直是一位运动员——参加铁人三项赛，从来没有吸食什么东西的想法。我偶尔尝试过几次大麻，也不太喜欢。不过，我确实对毒品法有着很强的自由主义观点。我认为应该允许人们使用大麻，而美国的毒品战争已导致数百万美国人遭受监禁，这在道德上是错误的。

在建筑行业工作的那些日子，我学会了如何与各种背景的人沟通。在我们开始研究工作时，这变得非常有用。我们走进加利福尼亚州北部和俄勒冈州南部的山丘、科罗拉多州和华盛顿州的田野，以及加拿大不列颠哥伦比亚省的谷仓。我们前往种植大麻的地方，无论合法的或是非法的。我们还去过牙买加，拜访过在以色列加利利海附近工作的特许生

产商。在阿姆斯特丹旅行期间，我一天之内到访了80多家出售大麻的咖啡店。

有时候，这项工作令人费解。我和联合创始人们都很健康，留着短发，穿着保守。乍看之下，很多人会怀疑我们是联邦麻醉品代理商。我们努力让他们放心，并建立融洽的关系。我们消费了数百次咖啡、早餐、午餐和晚餐，接连不断地向行业专家提出问题。我们在早期建立的这个网络可能是有史以来我们所做的最好的投资之一。它持续不断地向我们提供信息，可以随时了解世界各地的发展情况。

位于葡萄牙坎塔涅德（Cantanhede）的Tilray温室大麻种植

我们仔细研究了民意调查的数据，很快注意到一个有趣的现象：从1973年开始，盖洛普（Gallup）一直在调查美国人是否支持大麻合法

化。它还调查人们是否支持同性婚姻。在仔细研究数据之后，我们发现了两条非常相似的趋势线。对同性婚姻的调查比大麻合法化早大约五年，但这两个问题在接受度上的模式相同。到2012年时，似乎已经出现清晰的迹象，同性婚姻将在整个美国合法化。（2015年，美国最高法院在Obergefell v. Hodges一案中做出的裁决证实了这一点。）我们更加坚信，大麻禁令终将结束。

大家觉得我们疯了

我们开始慢慢提出投资论点：（1）医用大麻正在逐渐成为世界范围内的一种主流治疗方法。（2）该行业中现有的大部分参与者都在关注他们的小众市场或地域市场，而我们观察到全球范围的范式转变，因为禁令逐渐让位给合法化。（3）随着这种转变的发生，大麻将会与其他行业一样，成为一个拥有可信赖品牌和跨国供应链的行业。我们寻求投资那些可以利用这些趋势的业务。

随着论点的延伸，我们认识到从事风险投资并不是最好的方法。风险投资人专注于早期投资，他们的投资一般会在7年内退出，以便可以将资金退还给有限合伙人。大麻的时间线很难预测。我们认为，我们知道将会发生什么，但不知道会在何时发生。我们需要灵活性，以便可以收购整个公司，进行少数股权投资，以及应对何时或如何获得回报的不确定性。因此，我们决定成立一家私募股权公司，命名为Privateer Holdings。

在最初两年里，筹集资金几乎是不可能的。人们以为我们疯了。如果不是因为我们的背景——与很多风险投资基金合作过的MBA学生——甚至没有人愿意与我们会面。我们与潜在客户进行了多次会谈，虽

然我们清楚他们永远不会投资。其中一些对我们的深入研究表示赞赏；有些则笑着走开了。一些人直接向我们提出质疑：“你为什么要放弃自己的职业生涯来经营一家大麻公司？”

后来，2012年11月，华盛顿州和科罗拉多州宣布娱乐用途大麻合法，另有两个州宣布医用大麻合法。突然之间，我们的想法看起来似乎不那么疯狂了。当时的民意调查显示，70％的美国人赞成医用大麻合法，而且50％的人支持娱乐用途大麻合法。这不是一个临界点，但是这朝正确的方向迈出了一步。

我们的第一笔收购是Leafly，一家审查不同大麻品种的网站。我们喜欢这家公司及其团队，它能帮助我们深入了解产品和消费者的偏好。由于Leafly是一家出版公司，因此其合法性毋庸置疑，也是一个优势。至今，它仍然是获取大麻信息的主要在线来源。

加拿大欢迎我们

2013年，加拿大政府向我们伸出了橄榄枝。该国一直通过单独合约生产大麻，希望转为由种植者、加工者和分销商组成的竞争性的私营部门网络。加拿大联邦执照的申请者在寻找投资方时遇到了麻烦，国家公共卫生部门加拿大卫生部（Health Canada）请求Privateer Holdings考虑支持其中的一些初创企业。我们仔细研究了已经申请该项目的60家公司，但是没有找到合适的投资对象。于是，我们告诉加拿大政府，我们想创建自己的公司并为其提供资金。得到的回应是，如果我们迅速行动，它同样也会迅速采取配合行动。于是，我们迅速成立Tilray公司，申请许可证，购买土地，也建造了种植设施。到2014年4月，我们已经作为加拿大医用大麻产品的许可生产商交付了第一批产品。

我们的种植设施与以前建造的设施完全不同。凭借我在建造、建筑学和工程领域的背景，当我们访问世界各地的运营机构时，我已经从事了多年的逆向工程设施。我们能够将最好的创意融合到建造的设施中。我们拥有自己的测试实验室和40个完全相同的生长室，以便进行A/B测试：我们使用具有相同遗传基因的植物，能够控制所有因素，仅改变一个因素，例如二氧化碳水平、湿度或光照等。与其他任何地方相比，我们的大麻种植都更为科学。在一定程度上由于这种方法，Tilray公司成为第一家获得加拿大卫生部批准开展临床试验的大麻公司。今天，我们已经宣布10项临床试验，并且与众多分销商建立合作关系，其中包括与诺华制药（Novartis）的子公司山德士公司（Sandoz）达成的全球协议。

2014年12月，我们完成了来自彼得·蒂尔（Peter Thiel）创办的风险投资公司创始人基金（Founders Fund）的投资。这是大麻产业的第一笔机构投资。成绩要归功于彼得、杰夫·路易斯（Geoff Lewis）（他领导此项投资）以及他们的整个团队，因为他们进行了这种大胆而逆势的跨越。这对我们来说是变革性的，因为其他精英人士获得许可与我们一起投资。到2018年10月，我们已经筹集11亿美元。

当时加拿大有许多规模较小的大麻生产商。但是，它们都无法盈利，所以需要融资。其中一些人决定在多伦多证券交易所（Toronto Stock Exchange，简称TSX）进行首次公开募股（IPO）。到2017年，我们也开始讨论在TSX进行IPO。当我们在波士顿和纽约与机构投资者会面时，其中一些表示他们无法在加拿大投资，并鼓励我们在美国上市。他们需要一家在美国上市、由美国证券交易委员会（SEC）监管并使用公认会计准则的大麻公司。这个想法引起了争议：即使美国各州已经批准大麻合法，但根据美国联邦法律大麻仍然是非法的。银行和信用卡公

司对涉及大麻产品的交易持谨慎态度的原因就在于此。但是我们的业务仅限于大麻合法的国家，因此我们要遵守美国法律。我们重金聘请了几位律师来研究此问题，并与SEC和纳斯达克（NASDAQ）进行交谈。2017年秋，我们决定在美国进行IPO。

2018年上半年，我一直在与世界各地的投资者会面。在加拿大当时规模最大的20家大麻生产商中，Tilray是唯一一家未在加拿大公开上市的。许多投资者永远不会购买我们的股票，但他们前来听会。我们提交了S-1，然后我飞赴世界各地——西雅图、香港、悉尼、伦敦、法兰克福、纽约、波士顿、旧金山、温哥华和芝加哥等进行推介：我们有能力生产优质医疗级大麻，正在为加拿大开发供成人使用的品牌，正在建立全球分销网络。当年7月，我们成为第一家在美国证券交易所完成IPO的大麻公司。

此后，更多的大型银行和机构投资者开始购买我们的股票，这增加

了大麻产业的主流接受度。2018年秋，我们发行了可转换债券，美国银行美林证券（Bank of America Merrill Lynch）是我们的承销商。这在一年前是不可想象的。其中部分资金已经用于在葡萄牙建设大型设施，这样我们就能够在整个欧盟范围内进口，而不是通过加拿大向欧洲出口。

一切才刚刚开始

这是一个动荡不安、竞争日益激烈的行业，我们希望这种状况持续下去。在我撰写本文时，医用大麻已经在41个国家和美国33个州合法。（我相信，到2022年年底，大麻将在80个国家合法。）成人用途大麻已经在加拿大、乌拉圭和美国的11个州合法。我预计卢森堡、葡萄牙、墨西哥和新西兰将成为下一批宣布成人用途大麻合法的国家，而且这一趋势还将继续。

有朝一日，成人用途大麻可能成为比医用大麻更大的收入来源，但在未来10年中，医疗大麻仍将是我们的主要产品。现在，我们花费大量时间与世界各地的决策者、监管机构和医生会面，向他们证明为什么它应该成为主流医学。

上方：坎塔涅德的大麻“田”；下方：实验室中的质量控制

我们出口到13个国家，但是我们在美国没有业务（不包括FDA批准

的四个临床试验），因为那里的联邦法律不允许。我曾经与国会议员会面，讨论放宽这些法律，但现在我认为，关于这一问题的真正动作将会取决于选民。预想一下，到2020年11月，我们有可能还会看到另外七到九个州通过成人使用的法律，而且它们很可能是支持共和党的州，例如爱达荷州、怀俄明州、北达科他州和密苏里州等。2020年11月3日，当选民刚刚投票通过大麻合法化之后，14名或更多的共和党参议员仿佛如梦方醒。面对导致大麻业务难以在美国开展的银行业务法律，他们的想法可能会改变。

我们还看到大麻二酚（CBD，医疗用大麻中的提取物）带来的巨大商机。多年来我们一直在关注它，而且我们的大部分临床试验都包括CBD测试，CBD产品获得主流认可的速度甚至连我们都感到惊讶。CBD只是其中一种非精神活性大麻素，另外还有大麻萜酚（CBG）和大麻酚（CBN）。几年后，我们可能还会看到由于它们而引起重视的新配方。

在观察关于大麻的趋势时，我们看到了连续发生的五个阶段：禁止、非刑事化、CBD合法化、医疗用途合法化和成人使用合法化。20年前，几乎每个国家都处于禁止阶段。幸运的是，我和合作伙伴们在其他大多数人之前就看到这种趋势已经形成，并且已经基于这种认识建立起成功的业务。

这段旅程最令人兴奋的部分是，大麻行业才刚刚起步。当今在全球合法市场上存在的品牌和产品在很多方面还只是雏形。我们有机会领导一个价值数十亿美元的全球产业，使其合法化，并定义其未来。这个行业几乎在一夜之间从阴影中崛起。我一生中从未如此努力过，但也从未有过如此有趣的时光。我迫不及待地想看到这个旅程接下来将把我们带往何处。

美企持有过多现金

克里斯廷·汉金斯（Kristine W. Hankins） 米切尔·彼得森（Mitchell Petersen） | 文
时青靖 | 编辑

据最近的《资金流量》(Flow of Funds)估计，美国非金融企业持有的现金刚刚迈上4万亿美元台阶，高于10年前的2.7万亿美元，而2000年仅有1.6万亿美元。问题是为什么会这样?高管们应该从企业现金持有量的大幅增长中学到什么?

显然，在不确定性不断升级的时期，现金提供了极好的保障。它让企业免于金融市场的风险，确保有能力为重大项目提供资金，并在其产品市场上进行战略竞争。可是企业持有如此多的现金仅仅是出于高度的谨慎吗?由于管理流动性是首席财务官(CFO)最重要的任务之一，尤其是在面临潜在经济衰退的时候，了解同行企业保有现金水平的动机有助于高管为自己的公司做出明智的决策。

我们在《金融研究评论》(Review of Financial Studies)中的研究探究了企业现金储备的巨大增长中有多少是由预防性需求所驱动的。通过使用美国经济分析局的非公开数据来追踪公司现金在企业中的位置，我们证明，现金囤积集中在数量有限的跨国公司，而跨国公司所持现金的增量中85%为它们的外国子公司持有。

更重要的是，对风险和不确定性的担忧并不能对企业现金增加的这部分最大份额做出解释。我们的估算表明，国外资金增长中79%是由于国际税率的下降和美国企业的积极避税行为共同作用的结果。虽然全球不确定性可能会增加，但是预防行为并不能解释为何有些企业家拥有

1000亿美元以上的现金，而税收则可以解释。

那么，为何不是所有的企业都把收入转到低税收的外国司法辖区并减少它们的税金账单呢?由于美国政府在避税问题上并不宽容，企业并不能随意将收入归入地处低税收司法辖区的外国子公司。创造收入的资产需要转移到期望的地方。要在子公司之间重新分配资产，企业必须为公司间的销售分配价值。适当的转让价格——用于这些公司内部销售的价格——应该反映资产价值，并尽量减少转移收入的税务优惠。有充足的证据表明，知识产权更难估价，可以更容易地转移到外国子公司，利用战略转让定价来实现税负最小化。我们的研究也证明了这一点;我们论文中记录的国外资金增长中92%发生在拥有知识产权(通过研发的绝对支出衡量)和积极的公司间销售以在子公司之间重新分配资产的企业。

这并不是说对现金的预防性需求并非没有。相反，风险和不确定性对非跨国企业和跨国企业的国内现金水平都会产生影响。然而，税负和预防性动机对现金的影响在规模上大相径庭。我们发现，不受税负问题驱使的国内现金增速仅略高于GDP。相比之下，跨国企业国外现金持有量在同一时期的增速几乎是GDP增速的三倍。这可以为高管提供有价值的信息。对同行企业的有效税率及避税天堂的利用情况，进行尽职调查可以提供一个有用的透镜，了解同行的现金在多大程度上是因担心未来的融资或投资机会而发生改变的。

2017年的《减税与就业法案》(TheTaxCutsandJobsActof2017，简称TCJA)不仅允许子公司和母公司之间免税转移现金，而且还把企业税率降低到21%。降低税率大大减少了——但是并未消除——转移收入的动机，因为许多国家仍然拥有远比美国低得多的企业税率，而在低税收司法辖区创造的收入现在可以在企业内自由流动或者返还给股东。虽然TJCA引入了各种其他措施，以尽量减少企业在未来将无形资产收入转

移出美国，但是那些规则的有效性仍有待观察。据《资金流量》估计，现金水平在该法律通过之后还是继续攀升。我们研究中确实看到的是，企业并没有陷入恐惧或者囤积更大量的现金来应对日益增加的不确定性。高管在调查产品市场之际，了解竞争者的现金决策可以促成更有效的流动性管理。

克里斯廷·汉金斯是肯塔基大学的金融学威廉·西尔副教授。米切尔·彼得森是凯洛格商学院的金融学格伦·瓦塞尔教授。

全球领导者的大问题战略

马克·克雷默（Mark R. Kramer） 马克·普菲策尔（Marc W. Pfitzer） 黑尔格·马内（Helge Mahne） | 文
时青靖 | 编辑

企业的社会良知已在瑞士达沃斯得到充分展示，来自全球商界、政府和民间团体的领导者于2020年1月21日齐聚达沃斯，参加世界经济论坛(World Economic Forum)年会。数以亿计的资金将会用于建立公私伙伴关系，以应对全球最紧急的挑战:气候变化、贫穷、慢性疾病、文盲、海洋中的塑料垃圾等等。不幸的是，在最初大张旗鼓的公告之后，这些真诚和善意的全球伙伴关系大多数几乎是悄然失败。

认为全球企业在社会进步中可以发挥主导作用的想法并没有错;问题是它们如何以现实地实现社会影响并给股东带来价值的方式来做到这一点。高层次的全球伙伴关系的确以获得资源、产生知识和让人关注所涉问题的紧迫性和重要性的方式发挥了作用。不幸的是，这些伙伴关系鲜有做到的一件事就是切实解决这些问题。相反，由于合作伙伴对公司社会和经济效益方面有意义的进展不足感到气馁，这些计划在自身的重负下崩溃了。避免这种命运的唯一方法是，企业对于何时、何地、以何种方式建立目标高度明确的联盟有明确的战略，该联盟可以在具体问题上以及与在他们业务最紧密相关的特定地区推动进步。换言之:本地解决方案是处理全球问题的关键。

首先要意识到在应对全球挑战方面有钱可赚——推动联合国的“可持续发展目标”估计可以带来12万亿美元的新商机。不应对挑战会损失

金钱，因为社会的失败会抑制企业的发展及盈利能力:失败的教育系统会增加培训成本和员工的离职率;小农的贫困会导致农产品供应不稳定;气候变化已经引发了频繁且代价高昂的天气灾难。解决社会之需不再仅仅是保护企业声誉及经营执照方面的事，它已经成为企业未来业绩与竞争优势的核心。为社会创造价值的企业也会为股东创造价值。我们把实现这种双赢称为“创造共享价值”。

尽管越来越多的人认识到这些机会，可是鲜有几家企业找到了如何有意义地应对它们的方式。原因之一就是，虽然高管们懂得如何管理由供应商、分销商及相关业务构成的企业生态系统，但是他们的办法对于企业无法控制的，由政府、非政府组织和地方社区构成的社会生态系统而言不起作用。

正如我们在对取得经济成功和社会影响力的十余家企业实例进行研究后所获知的那样，合作必须在地方一级进行，在这一级，企业界、政府和民间团体的所有相关行动者都必须聚合在一起，创造系统性地变革。让每个人有效地合作需要一种方法，我们在文章中会描述这种方法。该方法相比加入全球伙伴关系而言工作量要大得多，魅力要小得多，可是它的确会产生切实的社会和经济成效。

无论问题多么具有全球性，对任何企业带来的经济机会和后果都集中在特定的地区和市场。一个典型的例子就是领先的胰岛素供应商诺和诺德(Novo Nordisk)抗击糖尿病的方式。该公司认识到，实现积极的全球社会影响力——真正让公司及其股东受益的影响力——意味着将其努力集中于特定地区，公司在那些地区提供胰岛素的能力受到有缺陷的卫生保健系统的制约。

比如，当该公司2003年进入印度尼西亚市场的时候，由于卫生保健基础设施缺乏，保健护理人员培训不足，以及患者的疾病意识有限，公

司的销售受阻。十年后，糖尿病发病率在上升，可是印度尼西亚近800万的糖尿病患者中，接受治疗的不到一半，不到1%的患者真正遵从了适当的方案并达到了他们的治疗目标。诊断的进步以及患者的依从可以使胰岛素市场到2020年的时候增长四倍，挽救460万个生命年，减少58亿美元的政府医疗保健费用，并使该国GDP增加2.14万亿美元。然而，政府、社会部门组织或全球联盟取得的进展微乎其微。

诺和诺德估计该公司能够获得高达一半的市场增长，并判定如此的潜在销售额有理由让其进行8位数的投资来发起区域性的公司伙伴关系。通过与印尼卫生部、印尼内分泌学会以及印尼糖尿病协会合作，该公司的地方领导层及资金促进了新一层次的跨部门参与和协调，这已开始增进患者的护理与意识。诊断率已经提升了10%，为公司带来了销售额的增长，也为数以万计的印尼人改善了健康状况。

再看看美国医疗保险公司Humana，该公司为得克萨斯州圣安东尼奥三分之一的人口提供保险。糖尿病、肥胖病和心血管疾病发病率的上升当时正推高医疗保健成本。Humana的地方团队集结了医疗保健提供者、政府机构、社区组织以及其他主要雇主，以改善锻炼、饮食和社会隔离等健康的社会决定因素。在五年之内，这些协同努力让月平均不健康天数减少了10%，每年为Humana节省了数百万美元。

我们即将发布的跨行业、跨国家探索医疗保健、资源回收利用、扶贫、农业生产力以及碳排放等全球挑战的研究已经一致证明，采取类似诺和诺德方法的企业也可以通过为股东带来更好经济表现的方式引领社会进步。这需要在地方一级与特定的伙伴合作，这些伙伴可以根据特定地区的独特环境协调变化。

第一步是确定社会或环境状况对企业的战略和经济表现有显著影响的特定地区。其二是从地方业务单位领导层中任命一个团队，通过考虑

该地区的政治经济气候来判定变革的时机是否成熟。如果局势看好，该团队可以认定并聘请其他必要的当地企业、非政府组织和政府合作伙伴参与制定一份合作性的变革蓝图，该蓝图会为每个参与者界定适当的角色。最后一步是建立必要的管理和人员架构并为其提供资金，以指导、促进和监测进展，借鉴集合影响力(Collective Impact)架构，以推动生态系统变化。

遵循这些步骤的企业会发现，它们不仅为他们的股东创造了价值，而且在社会进步中成为了受人尊敬的领导者。它们可能也希望在达沃斯加入全球伙伴关系，可是它们知道，实际的解决方案需要针对性强得多的干预措施。

马克·克雷默是哈佛商学院的高级讲师，全球社会影响力咨询公司FSG的共同创始人和董事总经理。马克·普菲策尔是全球社会影响力咨询公司FSG的董事总经理。黑尔格·马内是全球社会影响力咨询公司FSG的董事。

什么成就了“最适合工作的企业”？

迈克尔·奥马利（Michael O'Malley）| 文　时青靖 | 编辑

是什么成就了企业文化的伟大?为了探究这个问题，我和我的同事比尔·贝克(Bill Baker)在过去的三年里对美国的最佳工作场所进行了研究。作为我们研究的一部分，我们选择了21家以其光辉文化著称的企业，包括Patagonia、The Motley Fool和Edmunds.com。

要入围我们的最终名单，这些公司必须在2014到2018年期间常年出现在《财富》《Inc.》等知名商业出版物的一个或多个“最适合工作的企业排行榜”上。此外，每家公司必须同意让我们进入公司一天，采访高管、与人力资源部门会面、与员工进行小组座谈并参观设施。我们选择的企业在私营和公共部门都有，规模从250名员工到7000多名员工，行业涉及技术、金融服务、消费品、出版及制药等等。

我们进行这项研究的目的不单单是把这些公司做的所有有趣的事情绘制成表——任何商业杂志里都可以找到这样的表格。相反，我们的目的是要提取出它们之所以如此成功的普遍原则。虽然没有一种程式可以捕捉到这些公司的特质以及他们激励员工的有效方式，但以下是我们发现的一些共性。这并不是一张详细的清单，可是对于有意改变自己文化的企业而言，这些将让你走上正确的道路。

以人为本

最佳工作场所为人提供生活满足感而不仅仅是工作满意度。几乎所有与我们交谈过的企业创始人和CEO都告知我们，他们创立自己的公司时心里想着的是人。对他们来说，健康的文化与健康的资产负债表一样重要。这些公司的福利远远超出了最低工资。

以旧金山的杂货商Bi-Rite Market为例。除了每小时15.59美元的工资和全额的医疗保险之外，Bi-Rite还为所有员工的401(k)计划配置了高达他们收入4%的资金并给予员工工资2%-6%的利润分成。包括兼职员工在内的任何每周工作了至少20小时的人都可以享受这些福利。结果，许多在Bi-Rite工作的人一连好几代都是照此行事。好几个长期员工的孩子现在在那里工作，或者每年夏天回到旧金山以季节工的身份实习。在我们访问期间，我们得知这些实习生中有两位来自哈佛大学和韦尔斯利学院的学生正放假在家。

我们访谈过的其他公司走得更远，提供了大量的附加计划，帮助员工维持工作-生活平衡，增进他们的心理和身体健康。这些计划包括减压研讨、营养咨询、财务规划以及申诉咨询服务。这些整体体验的效果在BambooHR公司两名员工的评论中得到了很好的总结:“(财务规划与预算)学习班挽救了我的婚姻”以及“自从我开始在这里工作，我变成了一个更优秀的父亲”。

然而，也许最极端的例子是那些为需要帮助的员工做出极大努力的企业。Health Catalyst帮助一名员工为先天患有罕见免疫缺陷的新生儿建立了一个受控的生活环境。当BAF的一名员工遭遇严重车祸时，该公司将他们从三楼的一套公寓搬到了同一栋大楼的一楼，物品的摆放跟以前一样，并在康复的过程中提供了保持联络的技术。(那名员工才在那里工作了很短一段时间)。

我可以继续讲述我们从样本企业听来的善行故事:在员工需要时给

予额外休假时间的公司;为补充某个家庭的保险而支付医药费的公司;让已故员工的孩子念完大学的公司。当我们问这些企业它们为何要这么做时，回答通常与N2出版社的创始人兼CEO杜安·希克森(Duane Hixon)告诉我们的如出一辙。“利润是必要的，可它不是目的。我们生存需要空气和水，可那不是我们的目的。我们的目的是帮助人们过上更好的生活。”

帮助员工找到他们的爱好

我们研究的企业通过帮助员工发现他们的“使命”或者能为他们提供最大满足感的工作领域，找到了让员工焕发青春的途径。这样做不仅提高了生产率，也让人们在工作中感到快乐——甚至幸运。企业用以达此目的的方法总的来说各不相同，不过，我们访谈过的所有企业都为员工提供了追求他们爱好的机会。

Regeneron制药公司就是一个典型的例子。他们的任务是为有需要的患者开发新药。这些药物中有许多也许永远也不会从治疗中赚到大钱。可是他们的目的是减轻人的病痛而不附带投资回报率(ROI)这样的限制条件。这样纯洁的定位对在那里工作的人会产生重大影响，因为他们感受到了真正的使命感。不过，生产力最大的推动力也许是该公司的座右铭:“遵从科学”。科学家们被敦促去探索他们最感兴趣和最具能力的问题，而不是仅仅关注特定的疾病。许多员工告诉我们，他们在Regeneron找到了他们梦想的工作。“在这里就像回到了麻省理工，”一名经理表示，“我得到了满足我好奇心的空间。”

其他企业通过特别计划或休假的方式找到了唤起人们热情的途径。人工智能与分析软件公司SAS的首席运营官(COO)兼首席技术官(CTO)

奥利弗·沙本伯格(Oliver Schabenberger)负责一个培训领导者按照TED演讲风格做陈述报告的项目。为了激发非常规思维，参与者被敦促讨论他们的最佳想法。有时候，他们继而会产生重大项目的灵感。INTUITIVE(直觉研究与技术)公司通过它的“创新激励计划”同样要求员工提出创新的问题解决方案。员工受邀撰写新产品构想计划书，无论与工作是否相关。如果公司喜欢某位员工呈交的构想，他们会提供启动资金，并将一半利润交给创作者。PURE保险公司通过他们的“爱好计划”采取了一个更外在的途径，每年给员工1500美元去探索他们选择的任何东西。

简而言之，我们走访的企业几乎没有耗尽生命的死胡同，就像恐怖电影中幽长漆黑小巷尽头的障碍。相反，通过发展基金和频繁的工作调动，这些企业鼓励人们自我审视他们的兴趣，找到他们真正擅长的事情。提升表现最可靠的方法就是把人们喜欢做的事情交给他们。

从个人的层面凝聚人心

我们采访过的企业意识到，他们的成效度取决于团队的善意与团结，因此他们付出了相当多的努力来凝聚人心——但不是以你可能认为的传统方式。在我们开始这个项目之前，我们认为人生大事、仪式和过渡礼——比如结婚、生日和周年纪念——对工作环境而言微不足道。可是我们访问过渡企业给予了我们新的视角。实际上，他们在重大的日子都做了了不起的事。为什么?因为这是有人情味，或者说周到体贴的事情。

不妨这样想:在我们的个人生活中，我们明白，庆祝和同情、关心他人的感受和需求、提振、柔化、安慰和援助都是良好的习惯。当大事

发生的时候，我们共同享受，减轻彼此的负担，安慰那些我们在乎的人。就如优秀的家庭一样，优秀的企业拥有同样的责任。如果他们希望在他们的团队中打造真正的社群意识，他们还需要创造共享的体验。

我们访问的企业会一起庆祝特殊的日子，对重要的生命周期过渡事件予以认可。BambooHR公司给予生日带薪假期的待遇。Insomniac Games为初为人父母的员工提供了定制连体衣、艺术书籍和玩具，还有一个帮助他们让新生婴儿的零碎物品保持规整的婴儿皮包。

此外，我们样本中的企业都是精力旺盛的社交家——从第一天直到退休。他们的社交活动并不像Health Catalyst的一名员工所说的那样“妙趣横生”——人们被迫参加并被要求享受的罕见、人为的团队建设活动。相反，构建团队关节和结缔组织、反过来又使团队成员能够灵活一致行动的东西是定期、自发发生的。BAF每月都资助外出参加棒球赛、喜剧俱乐部和非百老汇演出;鼓励员工参加踢球、沙滩排球和保龄球等俱乐部;举办夏季娱乐大聚会和万圣夜南瓜灯节灯等大型家庭活动。Regeneron公司有春季狂欢、夏季烧烤、土气夏威夷衫节、假日派对以及众多庆祝科技进步的全公司集会。

这些社交性课外活动可能看起来与真正的工作背道而驰，对某些人来说，是无谓地浪费时间。可是，建立有意义的关系就是真正的工作。最优秀的企业明白，个人的亲和力与深厚的社会联系是防止团队解体的万全之策，对最佳的团队表现至关重要。

让员工拥有属于自己的工作

我们采访的高管反复告诉我们，他们希望他们的员工像主人一样思维和行动。我们了解到，允许他们掌控自己工作的方方面面是达此目的

的关键。有余地重新安排、修改和改进自己任务的员工会对任务感到着迷，而一旦出现这种情况，他们的心态就开始改变。他们关注的焦点不再是无法办到的事情，而是全神贯注于能够完成的任务。结果，他们能够更轻松地成长、创新，推动他们的公司向前发展。

这种主人翁心态的例子在SAS得到了漂亮展示。今天，SAS无论在外观上还是感觉上都像是一个大学校园。他们的办公楼坐落在北卡罗来纳州凯里市900英亩林木繁茂的土地上，其中建筑占地300英亩，除此以外，跑步步道、自行车道、溪流和小街(街名都是“矩阵”“分析”这样的名字)纵横交织。在这块保护区内，景观设计师们有属于他们自己的土地面积，他们在考虑了地形和周边建筑之后可以按任何自认为最佳的方式进行打理。引申开来，这就是整个SAS公司做事的方式。公司分配给员工人人皆知的项目，然后让他们自由地按他们认为合适的方式去追逐目标。许多人在必要的时候向同事和管理层寻求建议和支持。“公司外的人认为我们是职场先锋，”某座谈小组的一个成员向我们表示，“可是他们忘了，我们制造的东西很重要，人们依靠我们才能完成他们的任务。我们所有人都感受到了巨大的责任感，不仅对我们的客户，而且对彼此。”

Clarus商务公司的CEO汤姆·卡波拉索(Tom Caporaso)以类似的方式管理着他的公司。从始至终，他的理念就好比是一支获胜运动队的理念:录用优秀的人才;训练、练习和备战;指导队员互相支持，从错误中吸取教训，共同接受输赢;离开赛场，让运动员上场比赛。一旦比赛开始，或者说人们已经证明他们有能力独立处理项目，管理者插手干预的次数是有限的。在Clarus公司，比赛场地是由目标和预算来设定的。在这些界线范围内，由员工负责执行。这种授权使Clarus能够根据实际情况迅速行动，努力满足不断变化的客户需求。

当然，让员工在他们能力范围之内以及稍稍超过他们的能力范围工作也意味着管理者必须接受员工偶尔的失败。对于最优秀的企业而言，失败是无法逃避的现实，对个人和企业的成长都是必要的。因此，我们会面过的企业正常接受了周期性的失败。事实上，BambooHR有一种不具威胁性的处理错误的新方法。它开设了一个“哎哟电子邮箱”(an Oops Email Box)，全体员工——包括创始人——可以在此通告所犯错误、其他人应该引以为戒之处以及纠正错误的措施。

创造一个可以做他们自己的空间

当然，员工们会意识到，他们永远都要与陈规、他人的喜好以及限制他们工作中何可为何不可为的种种约束相磕碰。但这些并不一定会阻碍他们按自己的爱好和信念行事。总之，我们样本企业里的员工找到了一个他们可以做“真实的”自己的地方。怎么办到的?

The Motley Fool提供了一个很好的例子。这家公司的灵感来自莎士比亚《皆大欢喜》(As You Like It)中的一个人物。身为一个持有执照的傻瓜，此人能够生活在社会之外，以别人无法办到的方式诚实地说出自己的观点和观念。实际上，创立公司的兄弟俩汤姆·加德纳(Tom Gardner)和戴维·加德纳(David Gardner)摒弃了那位傻瓜，而是在创造公司的时候注入了“愚蠢”的色彩。The Motley Fool，这家除了“一丝不挂会让你父母难看”以外就不再有着装规定的企业，也将诚实作为它的一个核心价值观——创造一个人们在其中不仅在身体上，而且在言语上都可以自如表达自己的工作环境。

另一方面，N2出版社采取了一种不同的但同样有效的方法。他们设法将员工的自然天赋融入公司的生活制度。他们的员工强调说，能够

在工作中将自己个人的一部分与他人分享是多么令人满意。“N2是一个你可以放松自己、做你自己的地方。”一名员工告诉我们。收发室负责人是一名出色的说唱歌手，为N2谱写并演唱了主题歌曲。The Full Bleeds是由平面设计部门的员工组成的翻唱乐队，在每个月的全体会议上表演。这个会议的一部分时间用于表彰对公司的杰出贡献。在我们访问期间，整个编辑部门都得到了认可。该部门负责人阿曼达(Amanda)是一位出色的视觉艺术家。她为身着漫威式超级英雄套装的职员画了肖像，并在一篇致敬团队的精彩动人的颂词中描述了他们每个人的力量。

这些企业向我们证明，在工作中保持真诚的能力是对生活的肯定:是对我们的身份以及我们代表的东西的一种外在表达。在这方面，真诚还有一个不明显的影响。行为与价值观一致的人拥有更坚定的职业道德。他们更专注于道德，不太屈从于环境，会选择原则而不是诱惑。

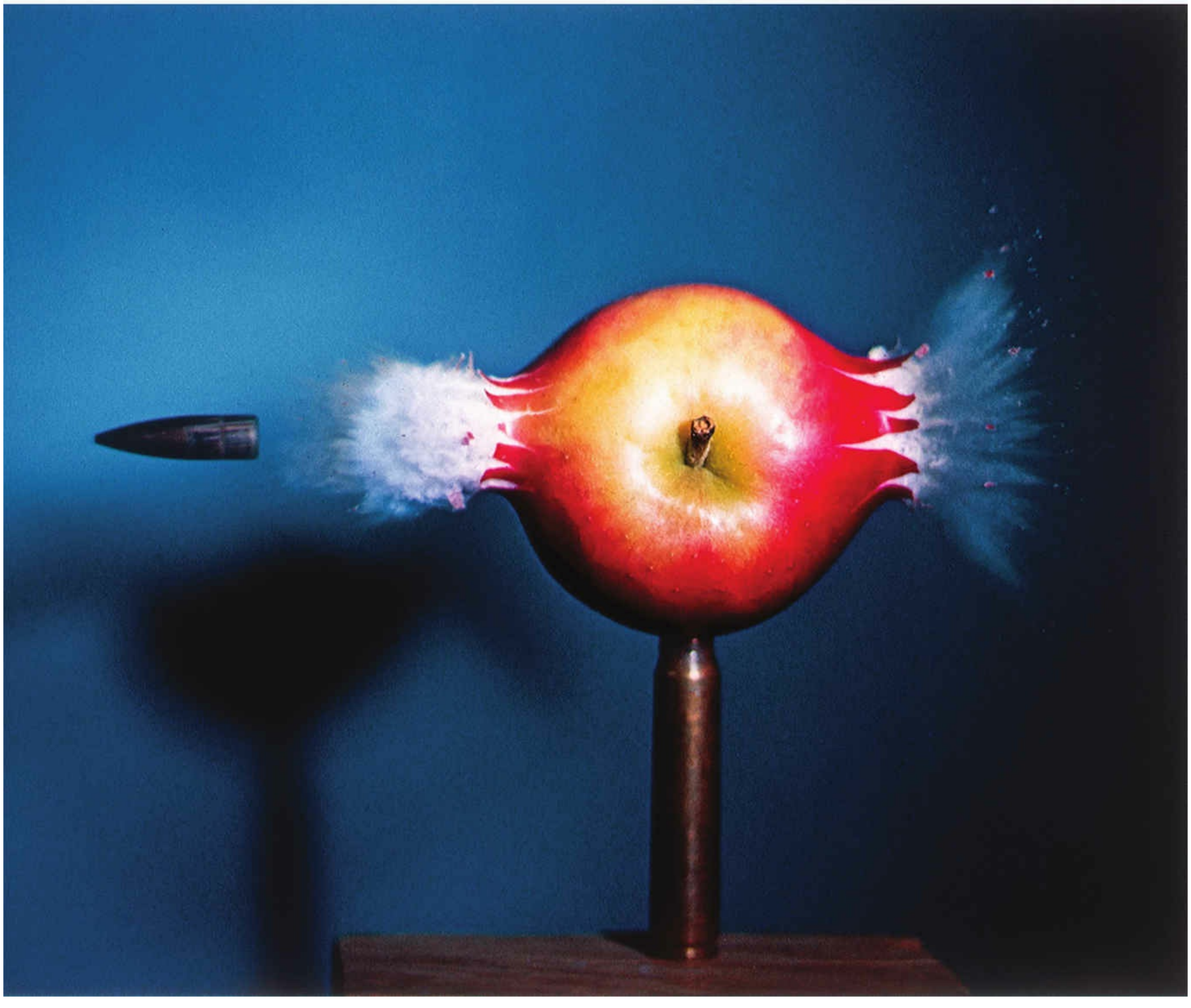
鉴于我们的发现，可以肯定地说，如今，太多企业在运作中只考虑他们自己的利益。如果假设有能力的、能盈利的管理层应该把钱置于人之前，那么我们的憧憬就存在严重的缺陷。这些缺陷并不一定是由于错误地解读了市场运作方式，而是由于对人们工作方式的严重误解。我们研究的企业把人视为了工作场所的中心，视为维持其他一切运转的东西，以此赋予了他们自己最好的成功机会。

当我们要求领导者仅仅履行他们的职责，成为赚钱机器内的一个工具时，我们要求他们做的实在太少了，而且给了他们机会回避询问有关生活中最重要东西方面的问题。由于错误地认为通过无法确知的业务往来，美好的生活会点点滴滴向下渗透，因此让领导逃避我们彼此承担的公民责任是一个错误。我们可以更直接地坚持要求领导将培养人的潜力、支持人的兴旺作为他们的职责义务。如果我们在事业上胸无大志，那么经历这一切麻烦到底是为了谁、为了什么呢?

编者注:每个排名或指数都只是根据特定方法和数据集来分析和比较企业或地方的一种方式。在《哈佛商业评论》，我们认为，一个精心设计的指数可以提供有用的见解，尽管从定义上说，它只是更大图景的一个缩影。我们始终敦促您仔细阅读研究方法。

迈克尔·奥马利是Pearl Meyer公司的董事总经理，(与比尔·贝克一起)是最近出版的《人享的企业》(Organizations for People)一书的作者。

Spotlight 聚光灯



高校创新
PRODUCTIVE INNOVATION

构建实验文化

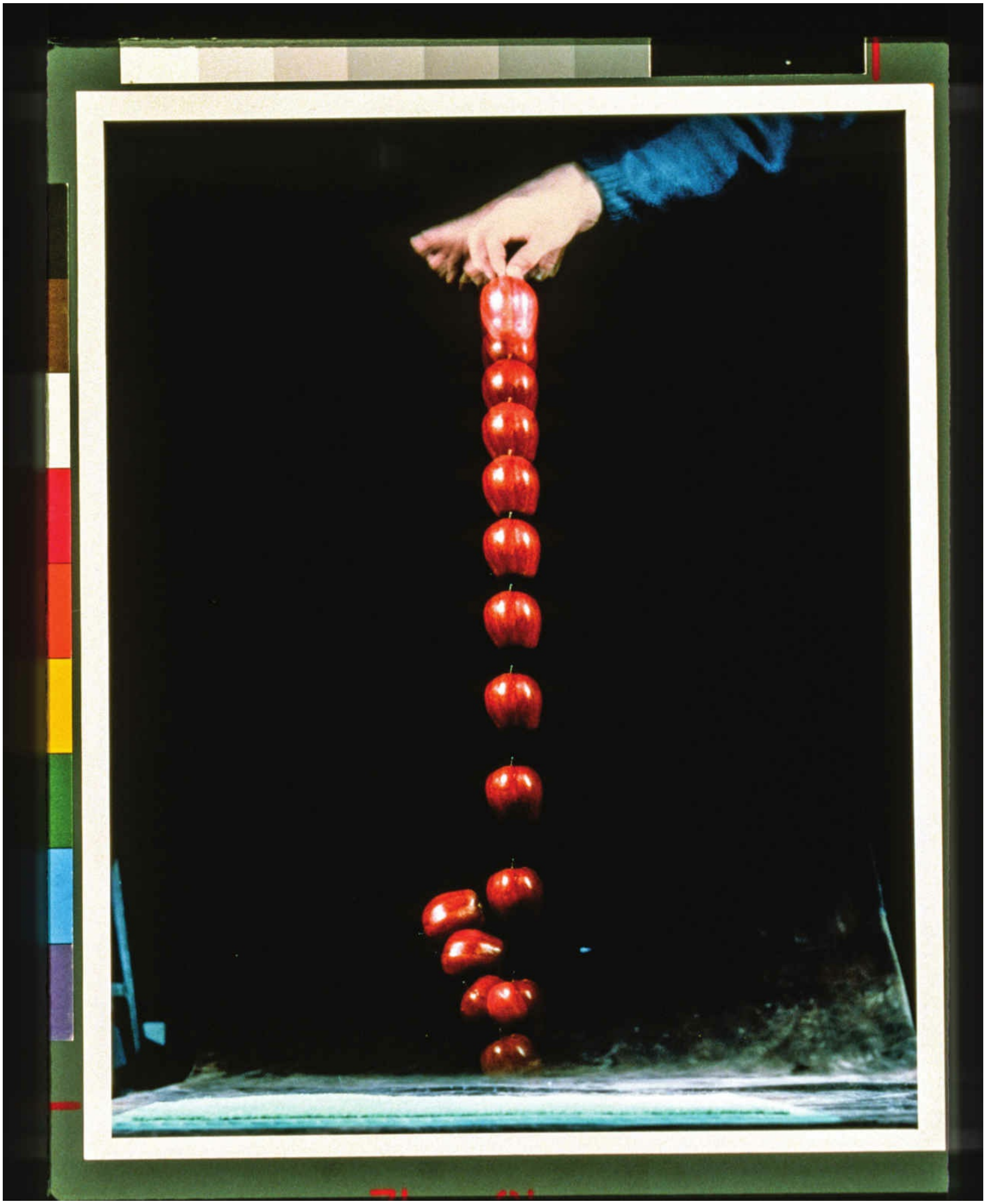
Building a Culture of Experimentation

不只是需要好的工具，还要彻底改变态度。

斯特凡·索凯（Stefan Thomke） | 文 蒋荟蓉 | 译 刘筱薇 | 校 李源 | 编辑

2017年**12**月，假日旅游旺季即将到来的时候，缤客(Booking.com)设计总监提出了一项激进的实验:将公司网站首页全新改版并进行测试。原本的网站首页提供了许多酒店、度假公寓租赁和特价机票选项，改版后则只显示一个小窗口，询问客户的目的地、日期和同行人数，提供三个简单的选项:住宿、机票、租车。网站花费数年进行优化的其他内容和图片、文本、按钮、留言等设计元素都会移除。

时任缤客CEO的吉利恩·坦斯(Gillian Tans)表示怀疑。她担心改版会令公司忠实客户不安。而当时的核心实验团队负责人卢卡斯·弗米尔(Lukas Vermeer)赌一瓶香槟，宣称该实验一定会彻底失败，导致顾客转化率(即浏览网站的人用网站订房的比例)这一关键绩效指标下降。他们都不看好这个实验，高管层却为何没有否决?因为否决提案有违缤客的核心原则:公司所有员工都有权进行任何测试，不必经过管理层批准。



缤客同时进行着一千多项严格的测试，据笔者估计，一年中测试数量超过2.5万。公司随时都进行着无数亿次的登陆页面置换，意味着身

处同一区域的两位用户打开网站看到的都不会是同一个版本。正是这样的实验，帮助该公司在不到20年的时间里从荷兰一家小小的初创公司发展成为全世界最大的网络住宿平台。

除了缤客以外，其他公司也发现了在线实验的力量。亚马逊、Facebook、谷歌和微软等数字巨头都发现，在营销和创新领域，在线实验能够扭转局势。举例来说，在线实验帮助微软必应(Bing)部门实现了连续几十个月的在线升级，每年每次搜索带来的收入总体提升了10%到25%(详见《哈佛商业评论》中文版2017年10月刊的《网络巨人的实验课》)。联邦快递(FedEx)、State Farm和H&M等没有数字网络根基的公司，也已经采用了在线实验，用来寻找最佳数字触点、设计选择、折扣和产品推荐。

“当今世界数字化程度越来越高，倘若不进行大规模在线实验，公司是无法长期存活下去的——在很多行业，连短期都撑不下去。”捷达集团(Expedia Group)CEO马克·奥克斯斯托姆(Mark Okerstrom)告诉笔者。“我们每时每刻都运营着成百上千个并行实验，涉及几百万网站访问者。因此我们不必猜测客户想要什么:我们可以通过网络一次又一次运营规模最大的‘客户问卷调查’，让他们自己告诉我们，他们究竟想要什么。”

不过，在研究了十多个组织、分析过一千多组匿名实验数据后，笔者发现，Booking.com、捷达等企业的做法并非常态。许多公司并没有一年进行几百上千次在线实验，而是只有几十次测试，且影响甚微。

既然实验如此重要，为什么很多公司不加大力度?探索这一问题数年后，笔者得出结论:关键在于文化。公司在尝试提升在线实验能力的过程中往往发现，障碍并不在于工具和技术，而在于组织内部共通的行为、理念和价值观。实验成功和失败的比例接近1：10，在许多重视效

率、可预测性和“胜利”的组织看来，失败就意味着浪费。

要想成功创新，公司必须让实验成为日常工作不可或缺的一部分——即使预算紧张也不例外。这意味着要营造一个良好的环境，能够培养员工好奇心，重视数据甚于意见，让每个人(不只是研发部门的人)都可以执行或委托执行测试，实验能够以合乎道德伦理的方式完成，而且管理者乐于接受新的领导模式。本文将介绍几家在这些方面表现出色的公司，主要关注缤客——在笔者考察的组织里，该公司的实验文化可谓是一流水准。

培养好奇心

组织中自上而下的所有人都要重视意外惊喜，尽管要为此调拨资金非常困难，而且无法预测惊喜会在何时以何种频率出现。不过，一旦转为这种思路，好奇心就会在组织中占优势，员工不再把失败当成昂贵的错误，而是将其视为学习的机会。

核心观点

机遇

在日趋数字化的世界，随机可控的对照实验是一种创造或提升在线体验的重要方式。

障碍

公司应当每年开展成百上千次测试并将结果投入应用，但文化（而非工具和技术）对此造成了阻碍。

改进措施

营造一个好的环境，培养好奇心，将数据置于意见之上，每个人都可以开展测试，所有实验都以符合道德伦理的方式进行，并且让管理者接受新的领导模式。

亚马逊对手机游戏《空中防御》(Air Patriots)的修改就是一个经典的例子。在这个塔防游戏里，玩家要应对飞行中队的袭击。一次推出新版本时，用户反馈令开发团队大吃一惊:七天用户保留率暴跌70%，收益下降30%。团队发现，新版本无意中将游戏难度提升了约10%。亚马逊立刻进行修复，但开发者怀疑，降低游戏难度可能无法为用户保留率和收益带来大的起色。为了验证这一假设，开发团队进行测试，提供了四个新的难度级别，以及一个对照组，发现最简单的版本效果最好。经过进一步细化，亚马逊推出新版本，这一次用户游戏时间增加了20%，收益也增长了20%。一个意外带来了令人惊讶的洞察，成为新实验的起点。

可惜，这样的应对方式并非常态。在许多公司里，实验涉及的风险令管理者不愿为之投入资源。但敢于尝试的公司通过实验获益良多，这个事实应该会让其他公司也获得勇气。

很多组织还在实验的性质和数量方面过于保守。过分强调成功实验的重要性，可能会鼓励员工关注类似的解决方案，或其他已知的可行办法，避免尝试可能失败的新创意。而且，同时进行大量实验，风险其实比少量实验更低。缤客只有约10%的实验获得了积极成果——出现积极成果的定义是，尝试改进某些因素(如销售量、回头客比例、点击率或

用户停留在网页上的时间等)的实验组，在随机用户群中的效果优于保持常态的对照组(除对照测试以外，缤客还有其他更加复杂的测试，同时评估多个变量)。虽然成功率较低，但如果同时进行的实验数量巨大，这一小部分成功的具体数量便也十分可观，反过来可以抵消失败带来的经济和情感成本。假如公司每年只进行寥寥几项实验，其中可能只有一项成功，或者运气不好完全没有成功的，那失败就显得非常醒目了。

笔者研究的公司里，在全新项目开发早期进行测试的创意成功率更低，但及早犯错可以让开发者迅速去除不合适的选项，转而关注更有可能成功的方向。

在实验文化中，员工不会畏惧失败。“在我们这里获得成功的人，富有好奇心，愿意接纳不同意见，渴望学习和了解新事物，即使自己的想法被证明是错误的也没关系。”现任缤客测试负责人的弗米尔说。公司招聘人员寻求的正是这样的人才。为确保这样的人才能够将灵感付诸实践，公司为新员工制定了严格的入职流程，提供实验培训，并让他们接触所有测试工具。

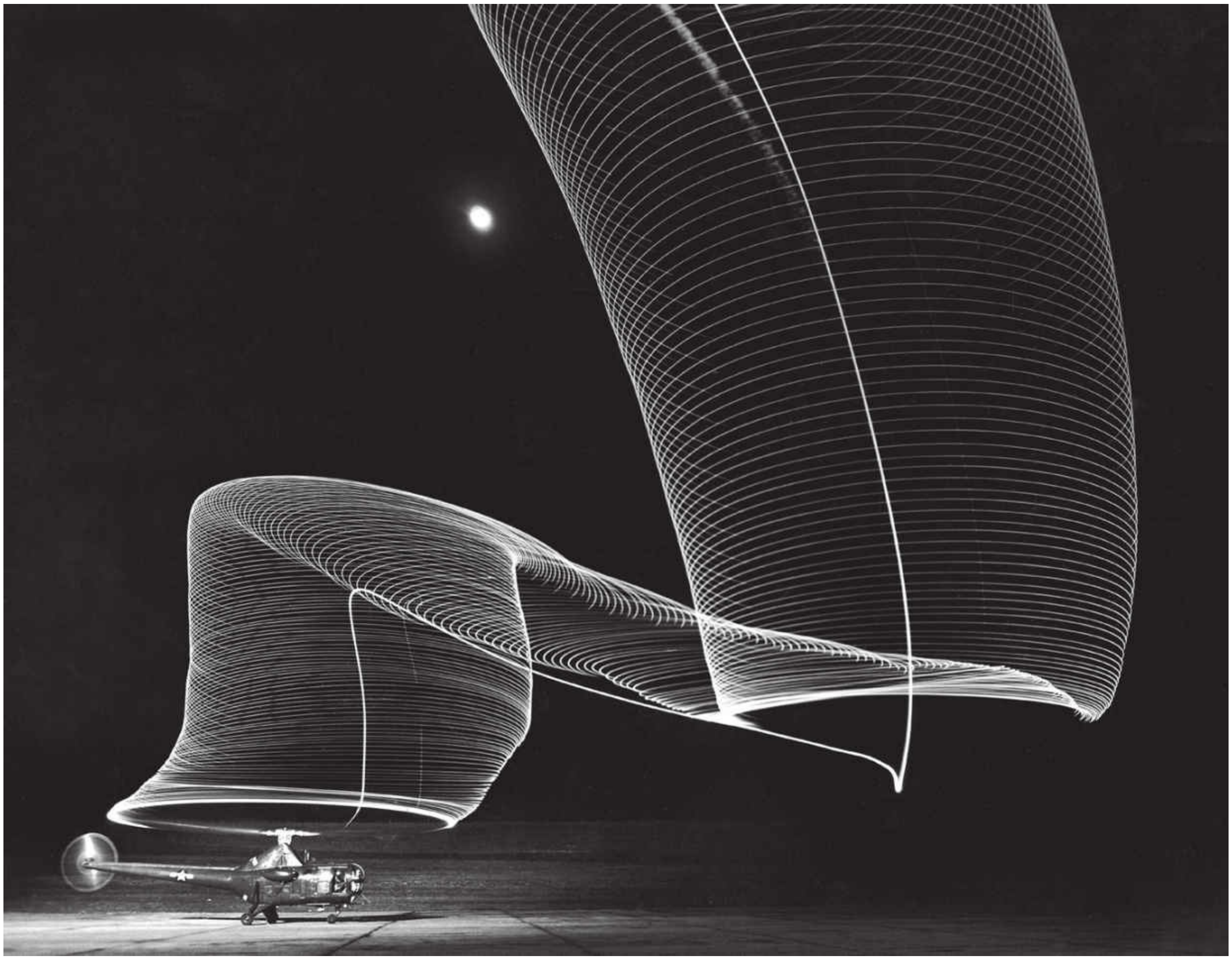
坚持数据甚于意见

在线实验的实证数据与固有观点相冲突时，不管提出该固有观点的是什么人，都必须选择相信数据。这正是缤客的态度，但大部分公司都很难实践这一点，原因可以理解:人类本性如此。我们倾向于欣然接受确证自己偏见的“好结果”，面对与自己假设不相符的“坏结果”则往往会提出质疑并全面调查。

应对这个问题的方法是，坚决实行实验数据基本确证的改变。缤客

的一位负责人告诉我，“如果测试表明网站版头应该用粉红色，那就应该是粉红色。一定要根据测试结果行事。”

要让公司高管层遵守这条规则并非易事(美国作家厄普顿·辛克莱(Upton Sinclair)有句妙语:“如果一个人的薪水取决于自己不理解某件事，那么要让这个人理解这件事是很难的。”)但让高管遵守规则至关重要:最能遏制创新的就是所谓HiPPO——薪水最高的人的意见(highest-paid person’s opinion)。



安德烈亚斯·费宁格的长时间曝光摄影作品，拍摄到了一架直升机的光轨。

请注意，我并不是说所有管理决策都可以或应当以在线实验为基础。有些东西很难测试，几乎不可能实现，比如是否收购某家公司的战略决策。但如果在能够测试的方面都充分实行在线测试，实验就可以为管理决策发挥重要的辅助作用，推动健康的争论。有时讨论可能会导向其他有意识的选择，否决数据结论。建立了复杂的大规模实验体系的奈飞(Netflix)，在关于一部喜剧的决策中就出现了这种状况。《华尔街日报》2018年刊登的一篇文章称，奈飞的测试表明，电视剧《同妻俱乐部》(Grace and Frankie)的宣传图上只放主演之一莉莉·汤姆林(Lily Tomlin)，获得的点击量比放上汤姆林和另一位主演简·方达(Jane Fonda)

两个人更高，公司高管层的意见出现了分歧。内容团队担心，不放方达会显得疏远她，而且可能违反合同。他们认为，数据实证有违“战略考量”。经过激烈的争论，奈飞决定，选择使用两位主演一同出镜的宣传图，尽管客户数据并不支持这一决策。不过，实验证据令这种权衡更加透明。

实验民主化

前文提到，缤客所有员工都可以发起涉及数百万客户的实验，不必经过管理层许可。公司1800位技术和产品相关人员中，约有75%主动使用公司的实验平台。平台上的标准模板，让他们能轻松设置测试，而招募参与者、随机取样、记录浏览者行为和生成报告等步骤都是自动进行的。核心实验团队和其他5个卫星团队，过去时常为公司提供培训和支持，但随着公司需求逐渐变化，实验团队结构也发生转变，改为4个中心团队，向弗米尔和被派到产品团队中的专业人士(“大使”）汇报工作。

为了推进实验，个人或团队要填写电子表格。填写项目包括实验名称、目的、主要受益方（客户或供应商)、过往相关实验，以及要在对照测试中检验的变量数目，公司其他人都能看到表格内容。实验开始后的最初几个小时，团队要密切关注，如果主要指标或次级指标迅速失败，团队可以停止测试。最初一段时间过去之后，平台会继续自动运行数据质量检验，在出现问题时发送警告信息。为了鼓励坦诚公开，缤客提供了可以搜索的重要存储库，保存了过去的实验，以及对成功、失败、迭代和最终决策的完整描述。所有人都能看到实验生成的实时数据。

“有点讽刺，令我们组织实现分散化的，正是我们实验基础架构的集中化，”弗米尔告诉笔者，“大家都用一样的工具。这一点让我们信赖彼此的数据，可以讨论和承担责任。其他一些公司，比如微软、Facebook和谷歌，可能在机器学习等领域拥有更先进的技术，但我们用简单的对照测试，就成功地让所有员工都参与进来。我们在整个组织里让测试实现了分散化。”

当然，实现民主化要解决一些难题。一是缤客的网站流量巨大，做实验的团队或个人可能会弄坏一些东西导致网站崩溃。二是每个团队都必须设置实验方向，明确要解决的是哪一个用户问题。这要求团队成员广泛接受培训，并为确定问题进行持续的讨论。公司鼓励争论，员工发现实验中哪里有问题，都会去找同事探讨。每个人都可以推进实验，也都可以中止实验。不过这种情况很少见，除非实验出现了灾难性的巨大问题——比如说，某天夜里一位员工独自在办公室，看到某个实验引起了客户转化率等关键指标暴跌，继续下去会让公司收益蒙受数百万美元的损失。

这个系统让团队获得了将自己认为有价值的新方法付诸实践所需的自主权，让公司上下所有员工参与监督实验，并实时提供反馈，真正让每个人都摆脱了束缚，可以尝试任何创意，帮助缤客做得更好。

增强道德伦理敏感性

构思新实验的时候，公司必须仔细考虑，用户是否会觉得相关测试不道德。这个问题的答案并不总是清晰明确，不考察这个问题的组织可能会引发用户抵制。例如，2012年Facebook开展为期一周的实验，研究平台上的情绪状态是否具有感染性。在实验中，Facebook更改了信息流

(算法生成的发帖、文章和活动列表)，验证阅读正面新闻数量减少是否会使用户发送的积极内容减少，反过来，如果人接触的负面新闻较少，发送的消极内容是否也会随之减少。实验涉及近69万随机挑选的用户，其中约31万首页信息流的情绪表达被调整过(且对此不知情)，其余用户首页则随机略去了一定数量的信息。

Facebook和康奈尔大学的研究人员在学术期刊上发表了研究成果，引起公众愤怒。Facebook数据科学团队已经用毫不知情的用户进行实验数年之久，从未有过争议，然而情感操控却踩到了雷。批评家提出质疑——参与者对Facebook通用数据使用协议的许可是否足够?他们认为，Facebook应当更明确地说明，用户可以选择不参与，而且收集数据是为了研究用途。从学习的角度来看，这场实验是成功的:研究发现互联网上存在情绪感染，不过影响非常轻微。但一些用户感到Facebook打着科研的旗号利用了他们。

研究表明，比之未经过实验就直接采取新方法的竞争对手，测试新创意的公司首先面临的是更严格的客户审查。生物伦理学家米歇尔·迈耶(Michelle Meyer)等人发表过一篇对医疗、汽车设计和全球贫困等领域16项研究的分析报告，报告得出结论，参与者认为A/B对照测试在伦理上比普遍的未经测试直接选择A或B实施更有问题——即使A和B两个选项都无可非议也不例外。

显然，企业需要伦理道德相关培训和监管。难题在于，监管如何不引起人们过度警觉，不牵扯繁琐的手续。由于这两个具体的原因，缤客回避了自上而下强加规定，实行何种测试不由管理层决定，而是鼓励员工思考，某项实验或某种做法对客户有益还是有害。“我宁愿远离政策或伦理审查委员会，”缤客首席产品官戴维·维曼斯(David Vismans)告诉笔者，“这种解决方式无法扩大规模，只会造成阻碍。而且测试相关政

策会让员工觉得没有赋权感。”公司鼓励在向全体员工开放的内部网络论坛上发起讨论。员工可以激烈辩论，而且这样的讨论已经解决了一些问题，比如利用一定的技术促使客户完成交易(比如“请立刻预订，否则您将失去为您保留的房间”或“只剩三间房”这样的信息)。“我更喜欢会自我调节的社区。”维曼斯解释说。

为了达到这个目的，缤客的入职流程中也有道德伦理培训。领英(LinkedIn)的实验项目规模更大，但方法略有不同。领英建立了内部指南，表明公司不会进行“蓄意给用户造成负面体验，有意影响用户心情或情绪状态，或篡改用户当前的设置或选项”的实验。

接受不一样的领导模式

公司若能实现实验民主化，并遵从测试结果，员工就有能力自行做出好的决定，加速创新和改进。但如果多数决定都是这种方式，公司高层领导者除了设定战略方向和处理收购等重大决策以外还能干什么呢?至少有以下四件事可以做:

设定一个可以拆分为可验证假说和关键绩效指标的大目标。员工需要了解自己的实验如何对整体战略目标起到支持作用。例如，缤客高层领导者给员工出了难题，让他们设计业内最佳线上体验。领导人可能是期待绝佳线上体验能够增加客流量，吸引更多供应商来到缤客平台，进一步拓展客户群、提升活跃度。为了设法实现这一目标，员工可以提出假设及相关指标，例如，突出显示重要文本可以让访问者更容易找到关键信息，进而提升转化率，“轻轻一点，免费取消”的选项则可以大幅度提升用户重复使用率，且不会导致网络酒店预订量下降。

为大规模实验准备好相应的系统、资源和组织结构设计。运用科

学方法对绝大多数创意进行测试，需要相应的基础设施:仪器、数据管道和数据分析师。一些第三方工具和服务，让企业可以轻松尝试实验，但若要扩大规模，高层领导者就必须将测试能力与公司流程紧密结合。这需要在集中化和分散化之间找到平衡。

在集中化的团队里，开发者、用户界面设计师和数据分析师等专业人士可以为整个公司推进实验，重点关注的是引入目前最先进的方法和工具。但如果测试局限在一个小小的专家团队中，就很难扩大实验规模、改变公司文化。而分散化测试，则是公司将专业团队分散到不同事业部中去。这样会将实验推广到组织的更多部门，但可能会阻碍知识分享，导致专业人士各自的目标相互冲突，无法妥善协调。分散化可以用来在初期让整个组织参与到实验中，但这个阶段过去之后，公司就应当转而提升实验能力。缤客正是如此。该公司最初建立卫星团队，将实验推广到公司各个角落，但却发现为实验者提供支持会耗费大量时间精力，无法集中提升整个公司的实验能力。为了解决这个问题，让各个团队齐心协力，前不久Booking.com转向“卓越中心”(center-of-excellence)模式，为事业部提供支持，将公司的实验方法统一标准化，并确保最佳方案能得到采用和跟进。

以身作则。领导者必须跟其他员工一样遵守规则，对自己的创意进行测试。“你不能自负，觉得自己知道得最多，”坦斯说，“在我们公司，假如身为CEO的我对某个人说，‘我希望你这样做，因为我觉得这样对业务有好处。’员工就会看着我说，‘好的，没问题，我们会测试一下，看看你的想法对不对。’”高管应当表现出理性的谦逊，不要害怕承认“我不知道”。要听从科学研究方法之父——弗朗西斯·培根(Francis Bacon)的教诲:“一个人如果在开始时胸有成竹，结束时就会疑窦丛生;但如果愿意从一开始就满怀疑惑，结束时就会胸有成竹。”

认识到仅靠语言无法改变行为。说到底，在实验驱动的组织中担任领导者，就意味着放手，让员工全权把握自己的测试——只跟员工说一句可以自由做测试，实验是不会自动出现的。要推动实验，可以参考IBM的协调努力。

2015年时，实验还不是IBM的核心活动:IBM的IT部门提出进行测试，但成本高昂，要向事业部收费，而且必须遵守严格的测试流程。测试只由一名专业人员负责，这个人同时也负责项目审核，他拒绝了很多测试请求，因为他觉得没有太大意义。结果，2015年全年，IBM公司只进行了97项测试。随后，时任公司营销分析负责人的阿里·谢因金(Ari Sheinkin)接管了实验，在首席营销官的支持下，赋权给世界各地的5500多位营销人员自行开展测试。为了引导这些营销人员，谢因金采取了一系列措施。他提供了方便易用的工具，建立了卓越中心提供支持，引入

实验参考框架，

为每个人提供培训，并让所有业务团队免费使用在线测试系统。他还在初期开展“测试闪电战”，规定每个营销单位必须在30天内完成30项在线实验，其后则每季度举办一次竞赛，评选最具创新力或最具推广性的实验。他还采用了更强力的策略:IBM将营销单位预算的一部分与实验计划绑定。这些措施发挥了作用。到了2018年，IBM公司一年进行的测试次数增加到了2822。要想发挥实验的变革力量，必须付出

长久的努力。持续一段时间，实验就会带来许多大大小小的转变，叠加在一起，产生巨大的效益。提供合适的工具是必不可少的，但却只是容易做到的第一步，并不足以让实验成为公司日常工作的常态。维曼斯说得很好:“要我对CEO提建议，那只有一点:大规模测试不是技术上的问题，而是文化上的，你必须完全接受这种文化。你要向自己提出两个大问题:你有多么希望每天被别人质疑自己犯了错?你愿意给自己手下的员工多少自主权?如果你的答案是不愿意被指出错误，不愿意员工自行决定产品的未来，那你就做不好。这样下去你永远发挥不了实验文化的潜力。”

总结一下:重要的并不是某个实验的成败，而是组织内部在不确定的情况下如何决策。决策不应该只建立在信念或个人意见的基础上。假如能够测试，那就应该测试。

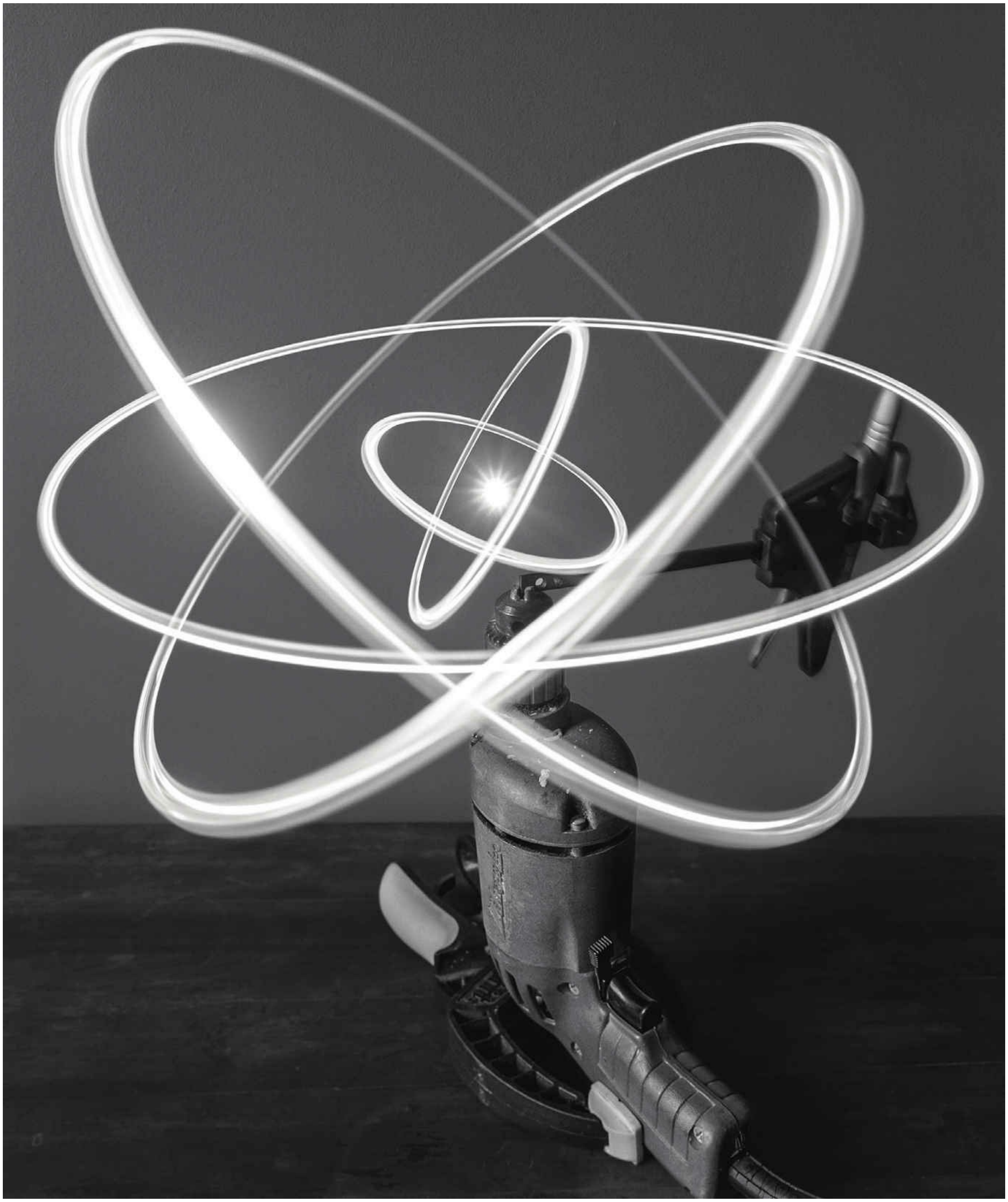
斯特凡·索凯是哈佛商学院工商管理学William Barclay Harding教席教授，著有《实验的作用》(Experimentation Works: The Surprising Power of Business Experiments，暂译，哈佛商业评论出版社2020年)。

避开对照测试的几个雷区

Avoid the Pitfalls of A/B Testing

确保你的实验涵盖客户各种各样

亚沃尔·波季诺夫（Iavor Bojinov）
纪尧姆·圣雅克（Guillaume Saint-Jacques）
马丁·廷利（Martin Tingley） | 文



凯莱布·查兰的摄影作品，利用日常用品将艺术与科学结合在一起，挑战我们对世界的感知和自然法则。

近年来，在线对照测试的价值及其所需的低技术成本，越来越为企业所欣赏，迅速得到大量运用。如今，数字化企业和越来越多的传统公司每年进行上万次在线对照实验，评估某产品或服务的实验组表现是否优于对照组(通常是现有方法)。在线实验可以迅速获取用户的反应以便进一步改进，因此能帮助公司寻找数字产品升级和新产品开发的最佳方案。这种方法在向全体用户推广创新之前，先利用随机挑选的一小部分用户检验效果，降低了发生意外的风险。而且，对照实验对变更造成的影响进行客观评估的独特能力，使公司可以将实验中的改进因素为收益、参与度或其他关键业务指标带来的增长与其本身的自然增长区分开来。这样的重要信息，令公司能够发现机遇，并准确评估投资回报率。

对于许多公司而言，对照测试如今是产品开发周期中的一部分。何时、如何发布全新产品或调整已有产品，是否要渗透、如何渗透尚未开发的市场或客户群体，如何向不同领域分配资本等决策，都要以测试结果为基础。可以说，成功的对照测试对于这些公司的未来至关重要。可是，公司往往在进行实验时犯下严重的错误。根据我们在哈佛商学院进行的研究，以及我们在奈飞和领英担任数字科学领导者的经验，我们总结了公司进行实验时的三大雷区。本文将介绍奈飞和领英验证过的几种技术，帮助你避开这些陷阱，并且更有效地利用实验提升公司表现。

雷区之一
眼界局限于平均值

关注创新对相应业务指标平均值的影响，是一个常见错误。如此一来，公司实质上是在评估创新对某个并不存在的“平均一般人”产生的影响，忽略了现实中不同客户群行为的巨大差异。某一项改变也许很能博

得某个客户群的欢心，但另一类客户可能会因此弃用。

想象一下，推出一项新产品，让平均用户消费提升一美元。我们会下意识地假设，每一位用户都会多花一美元。然而，如果一部分用户花了更多的钱，其他所有用户都放弃我们的产品，那也可能让平均用户消费出现一美元的提升。典型的对照测试控制面板只会显示全球平均值的差异，不会区分以上这两种情况。

核心业务指标由一小部分大客户或超级用户主导时，平均值的误导性非常高。除非决策者不再将客户想象为理想化的典型代表，否则就有为重度用户进行优化、失去轻度用户的风险。这样很危险，因为设法推动轻度用户消费提升往往才是公司最大的机遇所在。

在某些情况下，答案也许是设法为全体用户找到一个通用的最佳版本(用实验术语来说，“调整版”)。不过还有一些状况适合的则是根据几大重要用户群的偏好提供不同的版本。对照测试可以帮助公司做到这一点。用户分组可以利用国家、行业、过往参与度等预设指标，也可以运用机器学习技术，区分出会对创新有不同反应的人群。即使一部分结论不具备可执行性，测试结果也可以让公司评估潜在的机会，寻找抓住机会的方法。

应对客户群的异质性，公司应当采取以下措施:

运用能够反映不同客户群价值的指标和方法。奈飞希望为全体用户(不只是重度用户)提供更多价值。假如时下流行的电视节目更频繁地出现在所有用户的推荐栏里，那会怎么样?可能会促使高频用户观看更多节目，大幅度提升奈飞的平均用户使用时间。但这样的改变没有考虑到用奈飞观看小众内容的用户的需求，这部分人的观看时间可能会减少。这是一个问题:总体而言，参与度较低的奈飞用户获取的价值少于重度用户，取消订阅的可能性更高。因此，增加这部分用户想看的内容

数量，哪怕只是一小部分，效果也会比促使高频用户增加观看时间更好。

为了处理这样的问题，奈飞采用了两种方法。第一，运用交替式对照测试设计。这种技术是让每位用户交替体验“实验组”和“对照组”:用户第一天体验原版，第二天体验调整版，或者反过来。如此一来，奈飞就可以在兼顾不同用户行为偏好的前提下找出效果最好的创新。第二，奈飞没有关注平均播放时间，而是开发了一个衡量指标，平衡了创新对轻度用户和重度用户的影响，确保不会因为惠及一个群体而使另一个用户群的利益受损。

评估创新对数字接入质量的影响。这里的“数字接入”是指用户网络状况如何，是高速稳定，还是速度慢、不稳定;用的是最新的高性能设备，还是不那么好用的旧设备，诸如此类因素。根据这类因素区分用户群，有针对性地设计并分析对照测试，可以为用户找到最适合其数字接入环境的体验。

技术指标(如软件加载速度、播放视频的延迟时间和卡顿率等)方面，要了解某项改进给不同用户获得的服务质量带来的影响，这一点十分重要。为此，奈飞和领英都在追踪这些指标在数字接入环境质量为高、中、低的三组用户处的表现，以及平均值的变化。调整版的软件加载速度，在高速网络环境和低速网络环境下是否都比原版更慢?抑或是调整版很适合高速网络环境的用户，却不适合低速网络用户?奈飞用这种方法测试创新，以期提升不同网络环境下、不同设备上的流媒体播放质量。

始终重视不同群体的行为特征。领英对照实验平台自动以群体为单位计算对体验的影响，例如分别计算某一新功能对各国用户的影响，因为在美国效果好的功能放在印度不一定有用。领英还根据社交网络状

况为个人用户分组——因为增进交流的改动对于好友众多的人和社交稀少的人产生的影响是不一样的。举例来说，领英前不久的一项测试发现，即刻向求职者发送新增工作机会的列表，会使得社交密度较低的用户申请职位的比例出现极大的提升，因为这部分人通过其他渠道获取求职信息的可能性低于社交密度高的人。

最后，领英还会追踪调整因素对不平等本身的影响，检查创新是否提升或降低了最顶端1%用户带来的收益、页面访问量及其他重要收入指标的比例。这确保领英不会为最活跃用户优化过度，并影响参与度较低的用户的利益。

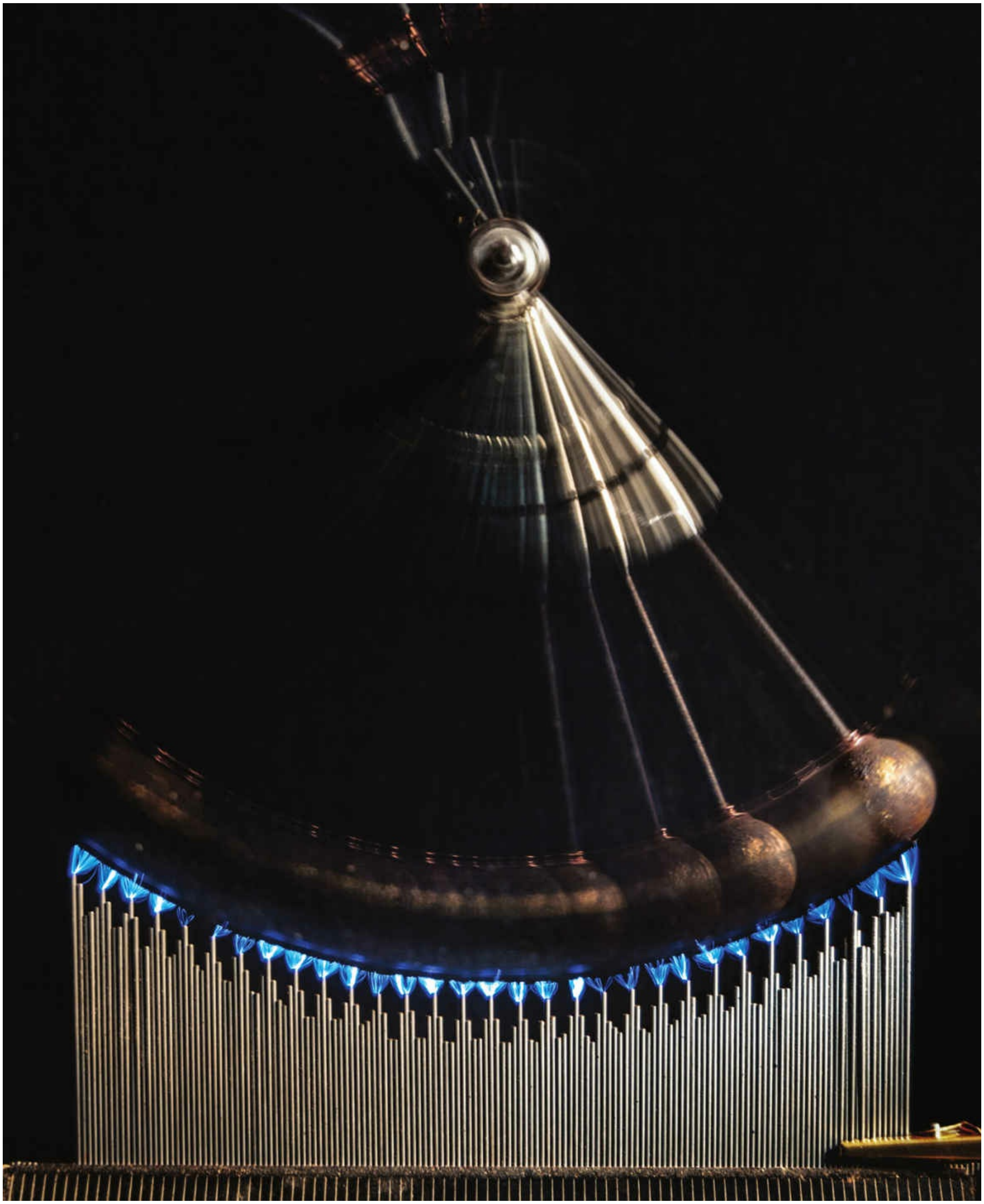
关键细分市场。重视国别差异，令领英和奈飞在继续为主要市场提供服务的同时进入新的市场，没有将原有的经验盲目运用在其他地区。举例来说，在印度，人们主要是用移动设备上网，会降低软件加载速度的任何改动都会导致用户参与度显著下降，下降比例比美国等一些市场大得多，因为这些市场的消费者不太会依赖老旧的移动设备或速度较慢的3G网络。因此，要满足印度及相似市场的需求，领英开发了轻量版手机应用。为了加快速度，轻量版降低了图片分辨率，调整了用户界面，减少了软件要处理的数据量。而在奈飞，针对设备使用的市场调查引导公司进行实验，并最终推出了满足印度市场需求的手机会员专用套餐。

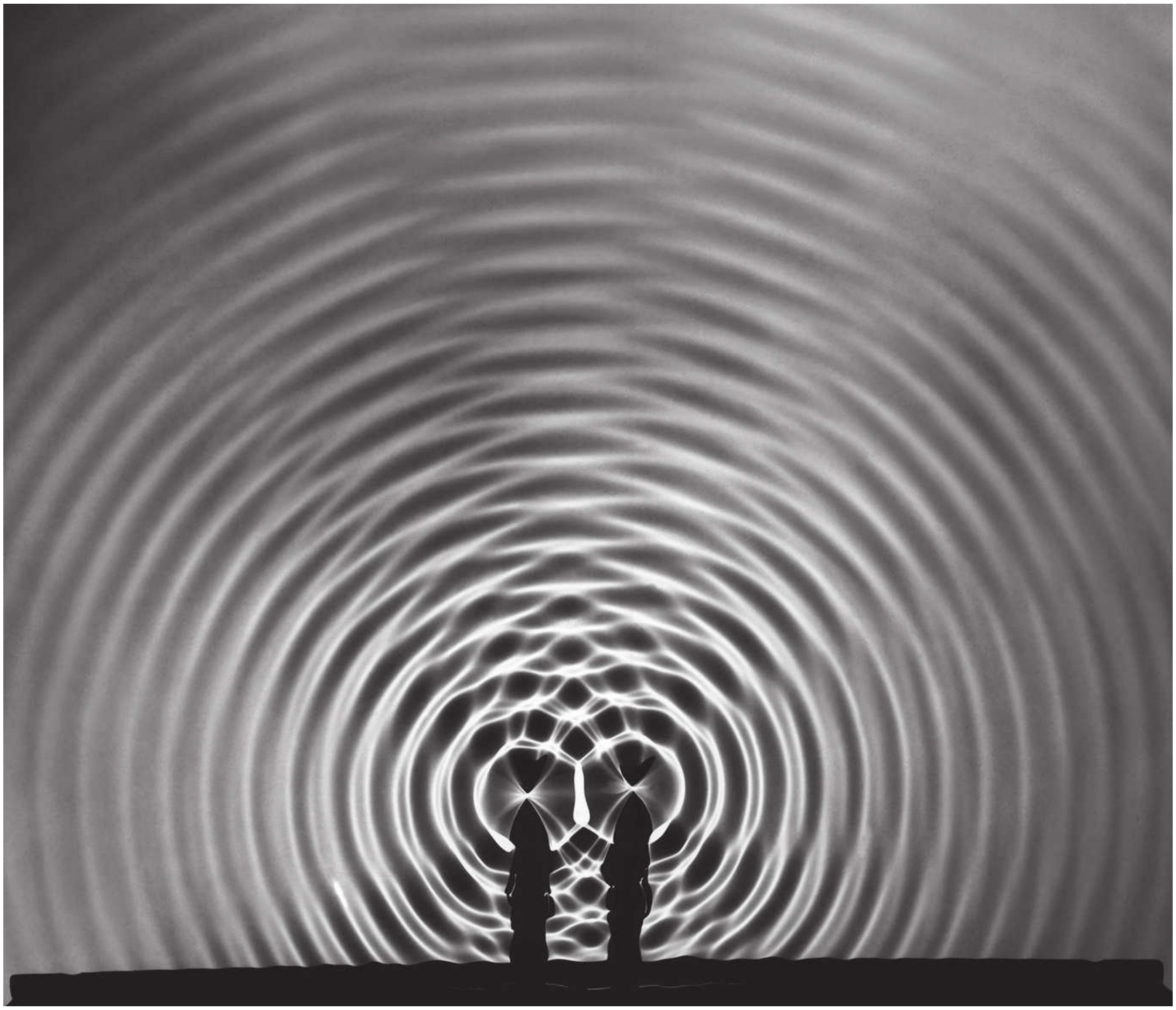
雷区之二

忘记客户之间有关联

标准的对照测试，即设置实验组和对照组，预设两组用户之间没有互动。在传统的随机分组实验(比如衡量新药有效性的临床实验)中，这

个预设通常是合理的。但在线对照实验参与者之间会有互动，可能对实验结果产生影响。





举个例子，一项测试针对的改进是让用户在领英上更容易与其他用户开始对话，比如通知你现在有谁在线，向你推送某个提供你感兴趣的职位的公司联系人、让你在这个页面给这些人发信息。在这个实验中，对照组用户可能会收到实验组用户发来的更多信息，相应地回复更多信息，显示出正向的变化。倘若决策者不考虑这种“污染”，就可能会出现若干错误的衡量结果，导致错误决策——比如错判某项改进相应的效果。以下是避免这一误区的几种方法:

运用网络式对照测试。领英制定的测试方法，能够衡量参与者互动

的程度，或者避免不同组之间发生互动。后者是将实验组和对照组用户隔开——确保每一名参与者的行为只受同组其他参与者影响。运用这些方法，可以更详尽地了解用户行为。比如一种新的内容推荐算法，显示更多的新闻等长文本内容，减少图片数量。一般而言，图片内容获得的点赞较多、评论较少，新闻文章则是点赞较少、评论较多。不过，比起好友只点过赞的内容，用户更愿意回复好友评论过的内容。标准的对照测试会显示，新算法能让内容获得更多点赞，而网络式对照测试不仅会记录点赞数目变化，还会一并给出来自用户的更多回复进一步促成的积极影响。更广泛地说，网络式对照测试帮助领英管理者了解新改进的整体影响，已经多次促成了战略方面的重大改进。

运用时间序列实验。这种对照测试让整个市场在两种方案间随机切换。有许多买家和卖家进行互动的网络市场(如在线广告拍卖或拼车平台)，非常容易出现“污染”。哪怕是只针对部分用户的小型对照测试，也可能会影响市场平衡，无法呈现出相关改进对所有用户的影响。而时间序列实验则可以准确测量整个市场受到的影响。

举例来说，假设领英开发出了一种新的算法，为求职者推送相应的工作机会。为了评估这种算法的效果，领英会让某个市场中的所有招聘信息和求职者接触新算法30分钟，接着随机决定是转为原有算法还是保持新算法。这个过程会持续至少两周，确保观察到所有类型的求职模式。这种方法比较通用，奈飞的交替战略就是对此法的一种特殊应用。

雷区之三

过度关注短期效果

对照测试要想成功，实验持续时间必须足够长。只关注短期的信号

会出问题，原因有以下几点。第一，一项测试的初期信号，往往与成员习惯新体验后的结果不尽相同。涉及用户界面改动的实验尤其如此，这方面新鲜感或“衰退”效应很普遍:用户通常会对新功能产生很大的热情，随着时间推移逐渐消减。第二，创新可能会使用户与产品的互动发生速度缓慢的长期转变。比如推荐算法或手机应用的渐进式改进，可能不会出现立即就能衡量的效果，但可能会缓慢而显著地提升客户满意度。以下是几种应对方法:

合理设置实验长度。确保衡量新特性对用户的稳定影响，而不是短期持续的新鲜感。多长时间才足够?这要根据具体情况而定，举个例子，用户对用户界面改版和推荐系统变化的反应不一样。因此，对照实验应当持续到用户行为稳定之后。领英和奈飞都在关注用户对新特性的反应随着时间而变化的趋势，并且发现，多数测试的影响都会在一周后趋于稳定。

进行“不参与”实验。在让全体用户参与某些改进测试时，分出一小部分用户，在预设的一段时间内(通常是一个月以上)不接触相应的改进。这种方法可以帮助公司衡量一些实现速度缓慢的效果。领英发现，在许多渐进式改变造成的累积效应最终能够促成改进，或需要用户花费一段时间才能发现新特性的时候，“不参与”实验很有用。

想象一下，你在测试一项这样的功能:突出显示社交媒体信息中好友的职业大事记(比如找到新工作)。这个功能是间歇式激活，一周可能只会出现一两次，取决于用户的好友是谁。在这种情况下，实验可能需要持续数周或数月，确保实验组用户接触这项更新的次数足以测试该功能对社交媒体信息品质的影响，或测试相关用户对这类内容的感受。

在线对照测试能够有效地帮助你了解潜在变化对不同客户群体、不同市场的影响。不过，标准的对照测试倾向于关注新体验对平均用户的

短期影响，容易误导公司，得出错误的结论。本文介绍的几种方法可以帮助管理者避免常见错误，在全球范围内为具有重要战略意义的客户群找到最有价值的短期和长期机会。

亚沃尔·波季诺夫是哈佛商学院技术及运营管理部门助理教授，曾在领英担任数据科学家，负责因果推理项目。纪尧姆·圣雅克是领英计算社会科学负责人，曾任领英实验科学团队技术负责人。马丁·廷利是奈飞实验研究负责人，此前曾在澳大利亚保险集团和宾夕法尼亚州立大学任职。

“这些技术的力量只会不断增强”

“ The Power of These Techniques Is Only Getting Stronger”

对话**Pinterest**杰里米·金**(JeremyKing)**

亚沃尔·波季诺夫（Iavor Bojinov）
纪尧姆·圣雅克（Guillaume Saint-Jacques）
马丁·廷利（Martin Tingley）| 文

杰里米·金从事技术工作近**30**年，过去15年里大部分时间在帮助企

业运用实验和数据辅助决策。现任Pinterest技术高级副总裁的金与《哈佛商业评论》聊了聊实验法的益处，以及支持实验法所必不可少的企业文化。以下是采访节录:

HBR:对照测试是什么时候开始成为你工作的一部分的**?**

金**:**从2001年到2008年，我在eBay工作，任期到了后半程的时候实验平台和对照测试成为焦点。早期许多实验关注的是公司的搜索引擎。我在eBay工作时网站上出售的商品非常多，我们一直在努力优化用户使用搜索功能时呈现出的结果。当时的目标是要让用户能搜到自己想找的东西，同时也要让用户有意外发现。像eBay、Etsy和Pinterest这样的平台，你不会希望搜索功能太过精确。你会想要鼓励探索发现，鼓励用户到处逛逛，发现新的东西。因此我们测试不同的搜索结果，评估交易量、点击率和浏览时间等，尝试寻找最佳平衡。

一家企业是否需要某种特定的文化，才能够具备优秀的实验能力**?**

要想在实验方面成功，企业必须坚持根据数据作决定。对于多数在位公司而言，做到这一点需要转型变革。许多公司是让位高权重的人、相关的专家或直接负责人做决定，依靠的往往是直觉。而在数据驱动的公司，你不太会听到“我猜想......”“我敢说......”这样的话。我进入Pinterest的时候印象最深的是，最近六天里在公司大数据系统里查询过数据的员工多达65%。这些人不只是产品工程师和高管，还有HR部门和法务团队的人。在会议中，如果有人提出问题，大家并不会猜测答案，通常会打开笔记本电脑，开始查询客户交易信息，寻找有数据支持的答案。

比较老的非数字化公司要转为这种环境有多难**?**

这种公司的第一大问题是员工无法访问数据。企业都喜欢讲数据民主，但这方面还有问题，比如个人隐私问题。我碰到过各行各业对此抱有怀疑态度的人，他们问:“我是否真的应该允许全公司所有的人看到所有数据?”数据民主需要投资和文化上的转变，不过，让公司更多的人有权限访问数据，带来的益处是很显著的，因为这样可以促成更好的决策制定。

你在沃尔玛工作了近八年。请你形容一下沃尔玛的实验文化。

沃尔玛的员工依然在讲述八号店的故事。八号店是创始人萨姆·沃尔顿(Sam Walton)实验新方法的地方。挑选一小部分门店尝试新创意的做法保留至今:沃尔玛有大概十家店是专为实验而设计的，每个地区至少有一家。实验通常涉及楼层布局或交互设备等。我在沃尔玛的时候，我们尝试过让一个门店只开设自助结账，不设收银员。你可以想象，实体店的实验比在线实验慢得多。沃尔玛的文化还会受加盟零售商影响，零售商很有经验，有时候依赖直觉多于数据。这种看重本能的做法在一定范围内可以取得成功，但是像我们Walmart.com这样的大规模运营，每天推出几千种新产品，一个人的能力就很有限，不可能完全了解每一分类下的每种新产品，也无法预测新产品会在各地区各卖出多少。这项任务最好留给计算机。

为了支持实验驱动的文化，你是否必须聘请不同类型的人才?

我不确定我们是不是请了不一样的人，但的确需要不一样的入职培训。像Facebook、谷歌和Pinterest这样的公司，入职培训是出了名的长。我有朋友在Facebook，他们的新员工要接受整整两个星期的数据培训，让每个人都理解什么样的数据是可用的、如何访问数据、如何充分利用数据支持决策。这种培训需要巨大的投资。

公司是否会过度看重实验，反而拖慢决策?

我们Pinterest内部有过这样的争论。为了避免实验阻碍决策，我们运用“不参与”的方法。比如说你凭直觉觉得给网站做一点改动会有积极作用，你很有自信，那我们不用等上两个星期做对照测试，可以直接让99%的用户体验这种改动，保留1%的用户不接触改动。然后我们评估这99%的用户体验是否优于“不参与”的1%。这种方法让我们能够迅速实现改动，同时也能利用测试验证自己的直觉对不对。

为实验投入的所有这些成本能不能获得相应的回报，你担心吗?

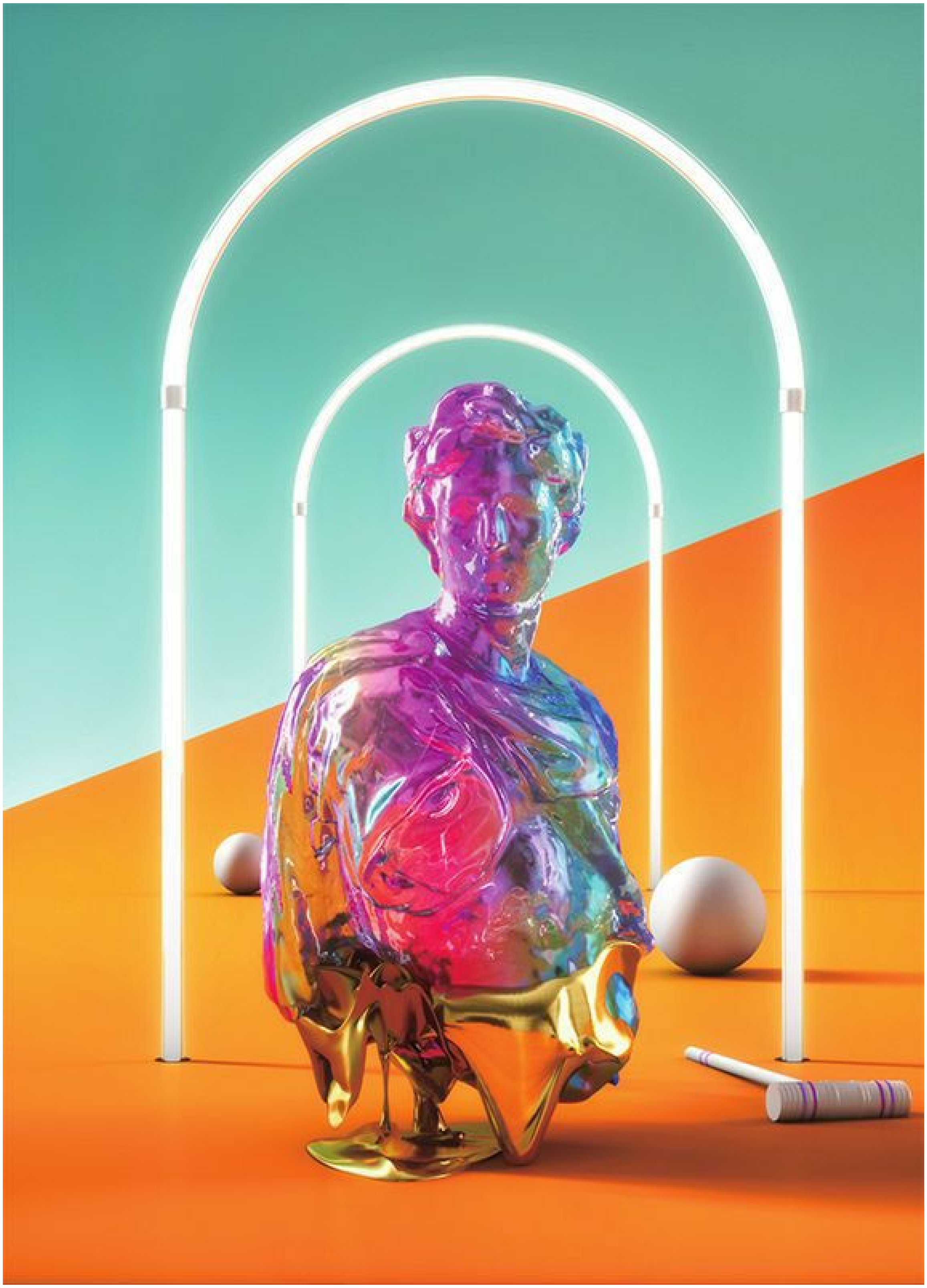
实验的成本相对较高，但我们获得的回报也非常可观，一般都是值得的。比如我们Pinterest进行了几项实验，考察机器学习如何检测违反社区规定的内容。我们建立了一个新的系统，显示对违规内容的检测能力提升了20%。如果没有几十次的对照测试，我们不可能实现这样的改进。比方说，我们开发了新的机器学习技术，识别和隐藏自残内容，让这样的内容在Pinterest上减少，于是去年用户关于此类内容的举报减少了88%。现在如果有人举报自残内容，我们的处理速度会比以前快三倍，这就意味着看到这种内容的人更少了。实验帮助我们做到了这种程度的改进。

对照测试会不会也只是一时的风潮?

我觉得不会。我2004年开始用这种方法，到现在已经15年了。这类技术的力量只会越来越强大。用来进行实验的平台进一步推广，效率更高。我盼望着以后能看到更多公司通过实验做出更多的商业决策。

追忆

颠覆性创新之父



克莱顿·克里斯坦森：温文尔雅的创新巨人

Clayton Christensen, the Gentle Giant of Innovation

迈克尔·霍恩(Michael B. Horn) | 文
永年 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

据说亚伯拉罕·林肯(Abraham Lincoln)的声音高亢而尖锐。当他开始演讲时，听众们一开始会怀疑这个高个子男人是否真的是他们听说过的那个伟大演说家。但是，当林肯开始滔滔不绝起来，他会进入一种节奏，听众们很快就会被他吸引——沉迷于听到的内容和他的表达方式。

哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)发表演讲时，也是这样。他讲话时没有“激情高亢”之举，而是缓慢有条理，柔和谦逊。当这位2米多高的巨人开始讲授世界是如何运转时，他劲头倍增，好像要给着迷的听众施咒。

当我把这个观察结果告诉克里斯坦森(我也称呼这位导师、朋友、合著者和共同创始人“克莱”)时，他会像惯常那样，谦逊地一笑置之。但这并不是说我观察到的并非真相。在我见过的克莱上百次演讲中，即使在第一次中风妨碍讲话之后，他仍然凭借雄辩的口才和独到的见解赢得听众喝彩。

未来让我念念不忘的，正是他的这些言语和思维方式，以及他与生俱来的博爱、同情心和谦逊。2020年1月23日，克莱与世长辞，让世界失去了一位大师，但他留下了很多宝贵的财富——大量著作、录音和影

响深远的人际关系，激励着未来各个领域的创新者和思想家奋力前行。

克莱非常善于运用看似无关领域的故事进行类比，从复杂的问题中提炼出实质，找到他人想象不到的解决方案。他会借助图表和故事进行思考，得出一套广义理论，在不同行业中均具有解释力。他能够解决许多看似毫无关联的难题，诸如企业的成长、金融投资、教育、医疗保健、全球繁荣、绿色能源，等等。因为他能够高瞻远瞩，这些问题跟他在其他领域遇到的难题非常相似。

当克莱跨领域工作时，他不会认为不利的事实或观察结论是错误的，他不会认为与其理论相悖的现象是问题或“统计噪音”，而是将其看作优化和改进理论，或纠正理论应用方式的机会。正因如此，他在办公室外面贴了一个标语:“欢迎异常现象”(Anomalies Wanted)。当然，和所有人一样，克莱也有缺点——与许多人一样的是，这些缺点也通常是他个性中讨人喜欢的原因之一。他会谦虚到有时一句话也不多说，对误解也不做任何解释，任其存在。当他说你提出的想法“很有趣”时，有时他是真诚的，但更多时候，他是在扮演一位耐心的导师，帮助你发现不足之处。

他是一位顶级的苏格拉底式教授，这也正是哈佛商学院对教员们的要求。他寻求的并非答案，而是提出问题帮助人们学习如何思考，而不是思考什么。他会规避冲突。在他看来，只有极少数人会因超越公平或理性诚实的界限而应遭受指责——在那些少数情况下，他会与那些提出刻薄而尖锐的批评者们针锋相对。但在大多数情况下，他都以友好的态度面对批评，将挑战视为机遇，将交流互动视为鼓励和赞赏的机会。

从克莱那里，我了解到在交流时制定正确组织架构的重要性。因为没有它，语言就会毫无逻辑可言。克莱总是喜欢说，除非尝试就某件事情写点什么，否则他不会知道这些事情会如此复杂，因为写作可以帮助

应对许多挑战，直到需要实施、测试和学习时为止。

克莱提出了很多具有里程碑意义的关于颠覆和创新的理论。一旦你打算运用这些理论来看待世界，你将无法忽视它们的存在。它们在生活中的方方面面均有体现。它们是我思考世上一切事物的透镜——这种影响极其深远，以至于我的写作和演讲方式在很多方面都与克莱的风格密不可分。我就是这样。

克莱不仅以这种方式影响了我。我们还经常谈论足球和篮球界的“教练谱”。除了受他影响而发生改变的众多公司、CEO和学生之外，克莱本人也留下了一份令人印象深刻的“谱系”。无论鲍勃·莫埃斯塔(Bob Moesta)还是斯科特·安东尼(Scott Anthony)或者迈克尔·雷诺(Michael Raynor)，无论凯伦·狄龙(Karen Dillon)还是詹姆斯·奥沃斯(James Allworth)或者埃弗萨·奥乔莫(Efosa Ojomo)等等，克莱的遗产不仅在于他的作品，还在于受他影响的人们。

克莱为自己能帮到他人而自豪。他在这些工作上投入了大量精力——我想，这在一定程度上是因为他始终相信，自己在做世界上最好的工作。在这份工作中，他从学生那里学到的东西要多于教给他们的东西。在《你要如何衡量你的人生》(How Will You Measure Your Life?)中，克莱写道:“我逐渐认识到，尽管许多人可能会默认通过统计数据来衡量生活，例如手下人员数量、获奖次数或银行存款金额等等，但我人生中唯一真正重要的指标，就是我能够帮助很多人，一个一个地，变得更好。当我接受上帝的采访时，我们的谈话将集中在那些我能够帮助的人身上——帮助他们增强自尊，坚定信念，缓解不适——无论我的任务是什么，都要做一个优秀的实干家。这些是我衡量自己人生的重要指标。”

正因如此，他将管理视为最崇高的职业——并不是因为管理者有能

力执行计划或赚钱，而是因为他们有能力影响所管理人员的人生，进而影响到他们的家人和朋友，让他们能够追求更好的生活。良好行为的涟漪效应是深远的，糟糕行为的影响同样如此。

在回忆他的人生之时，我会记得善良是克莱前行的动力。他始终把别人放在第一位，想方设法支持他们，向他们学习，并与他们一起改善这个世界。

迈克尔·霍恩是Entangled Group的战略负责人，Entangled Solutions的高级合伙人。Entangled Group为教育机构提供创新服务。他与人合著有《选择大学:如何在人生中做出更好的学习决策》(Choosing College: How to Make Better Learning Decisions Throughout Your Life)。他还是“克莱顿·克里斯坦森颠覆性创新研究所”的联合创始人和杰出研究员。

克莱顿·克里斯坦森
著作纲要

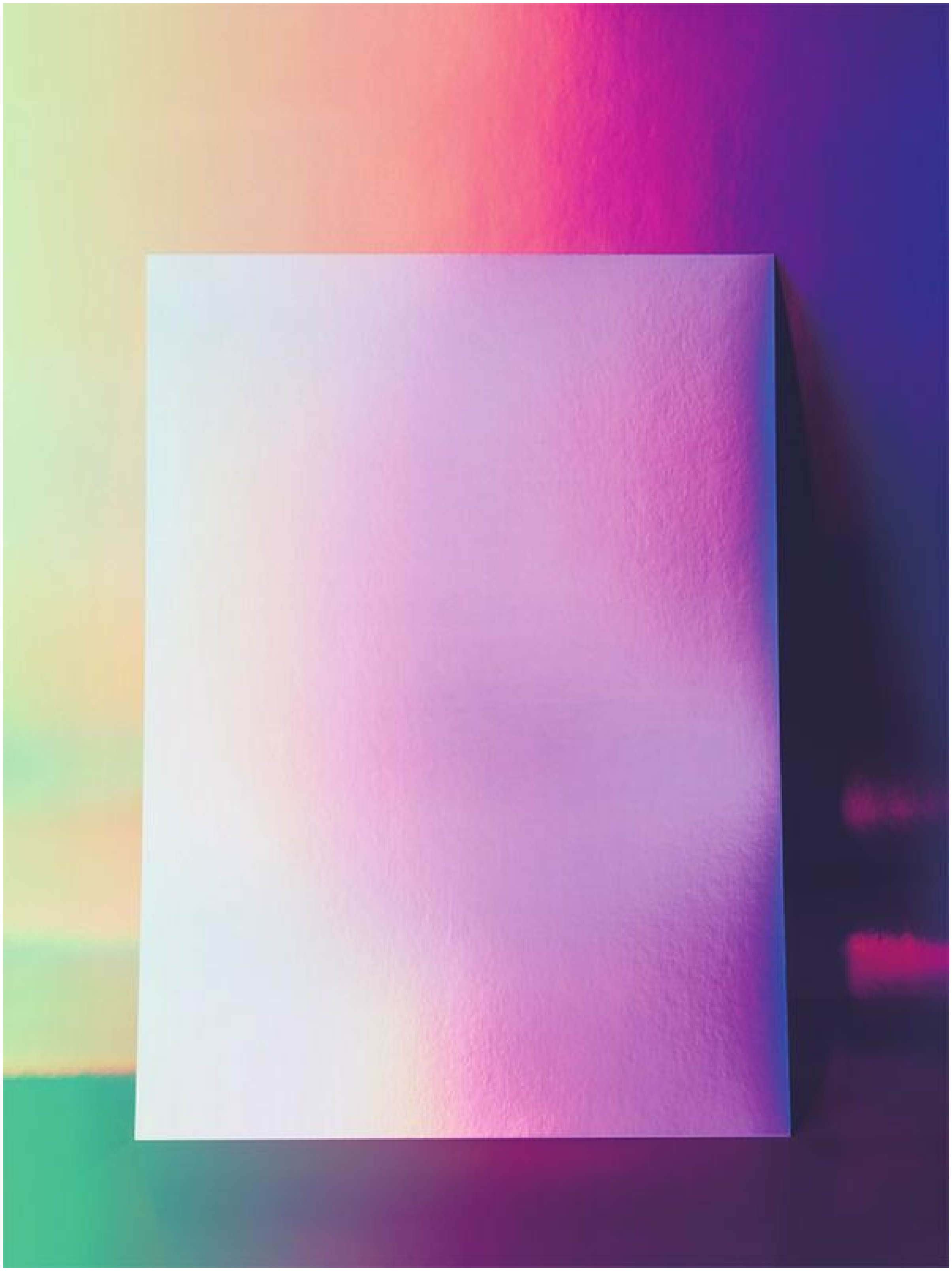
克莱顿·克里斯坦森以其颠覆性创新理论闻名于世。他在该理论中

对成熟的大公司发出警告，称它们可能会因为在自身擅长的领域做得太好而陷入险境。他观察到，为了提高利润率和收入，这些公司倾向于开发产品来满足它们最成熟客户的需求。尽管这种策略可能很成功，但它也意味着，这些公司也倾向于忽略另一个机会——满足不太成熟客户需求的机会(而这些客户最终可能会形成更大的市场)。因此，新贵企业可以推出更便宜、更简单版本的产品，从而被更广泛地接受(一种“颠覆性创新”)。通过不断地创新，该产品得以持续优化并最终进入高端市场，完成对原创公司的颠覆。

克里斯坦森在颠覆性创新方面的研究非常微妙，也常常被误读。并非每一项具有重大创新意义的技术都是“颠覆性的”(但人们不会从记者和技术爱好者张口就来的提法中知道这一点);并非每个初创企业都会打败现有企业;并非每家大公司都会被颠覆。读读克里斯坦森发表在《哈佛商业评论》上有关颠覆性创新的文章，我们可以更准确地了解他的理论，了解企业该如何应对和克服他所描述的威胁。

这种了解主要来自他每篇文章中的案例研究。克里斯坦森是一个讲故事高手，他的商业案例就像寓言一样引人入胜，令人记忆深刻，为读者提供了将其理论应用于各自行业的背景。了解克里斯坦森研究的人都熟知小钢厂的成功(颠覆者!)和“数字设备公司”(DigitalEquipmentCorporation)的命运(被颠覆者!);他们知道最好的奶昔是怎样诞生的(待办任务产品)，以及iPod为何成为真正脱颖而出的MP3播放器(一种创新的商业模式)。在《你要如何衡量你的人生》(HowWillYouMeasureYourLife?)一书中，克里斯坦森回忆道，他通过讲故事，说服了一位强势的CEO[英特尔前CEO安迪·葛洛夫(AndyGrove)]改变战略，在低谷时进入了市场。“如果我傻乎乎地告诉安迪·葛洛夫应该如何思考微处理器业务，那我会被打死的。我没有告诉他该想些什

么，而是(对他讲了小钢厂的故事，并)教会了他如何去思考。”克里斯坦森的文章对读者采用了同样的做法。



我们在此整理了克里斯坦森发表在《哈佛商业评论》上的最重要、

最有影响力的文章。在这些文章中，他考察了颠覆性创新难题的许多不同方面。了解这些内容对于战略团队、产品开发部门和组织负责人至关重要。这些不同方面包括:

颠覆性创新的威胁。这是为何好公司会出现糟糕结果的核心理论。《颠覆性技术:逐浪之道》(“Disruptive Technologies: Catching the Wave”)一文对“为什么这是一个问题”展开了宏大论述，对成熟公司发出警告:沉迷于企业的利润率看似合理，却可能带来灾难性后果。文章中概述了几个经典案例——首先是磁盘驱动器，然后是苹果公司和数字设备公司，来表明有一种模式大公司应该注意。

组织结构。《应对颠覆性变革挑战》(“Meeting the Challenge of Disruptive Change”)一文描述了领导者怎样才能搭建所在组织的结构，从而给出空间，让能抵御颠覆的各种创新得以出现。在这篇文章中，克里斯坦森用他的理论框架对“数字设备公司”进行了剖析，展示了用该理论来解释这家公司命运惊人逆转的过程。

产品创新。《营销失当:病因与治疗》(“Marketing Malpractice: The Cause and the Cure”)再次提出疑问:为什么优秀的管理者难以成功创新?这篇文章聚焦于产品创新本身的原则，而不是组织和管理结构。通过了解客户期望产品所能执行的任务(“待办任务”)，企业可以开发出客户真正重视的东西——产品、服务和整个品牌。克里斯坦森利用“奶昔”案例来说明产品开发人员应如何考虑其任务。

财务工具挡道。既定的财务激励措施常会让企业对创新没有兴趣。在《创新杀手:金融工具如何破坏你推陈出新的能力》(“Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things”)一文中，克里斯坦森和合著者对准了一些财务指标(例如折现现金流、净现值和每股收益)，以及企业对固定成本和沉没成本的态度。他们建议

领导者采用其他评估投资的方法，即能考虑到未来价值的评估方法。

商业模式创新。产品创新可能是必要的，但要真正具有颠覆性，企业通常还需要通过新的商业模式将之投放市场。在《重塑你的商业模式》(“Reinventing Your Business Model”)一文中，克里斯坦森与合著者以苹果公司的iTunes、连锁药店CVS的Minute Clinics等为例，描述了如何确定企业是否需要一种新商业模式的过程，以及成功的商业模式由哪些要素构成。

商业模式在并购中的作用。为了重塑商业模式，企业有时会决定与另一家企业合并或进行收购。但是，并购的失败率在70%至90%之间。《新并购手册》(“The New M&A Playbook”)一文解释说，失败的原因通常在于并购的原因不清晰。公司需要考虑清楚的是，他们是真的在重塑商业模式，还是只为了加强现有模式。不同目的要求的交易实施方式截然不同，涉及支付正确的价格到如何处理员工和其他资源等多个方面。

所在行业的未来增长所在。如果颠覆是可以预见的，那么我们应该能够退后一步，着眼于整个市场，以了解颠覆将如何随着时间而改变整个行业。《滑向金钱的去向》(“Skate to Where the Money Will Be”)一文描述了一种市场和行业发展的模式，可以帮助管理者了解他们的下一个利润来源将来自何方，这样他们就不会发现自己在新领域中被另一家公司超越。

可扩展的核心。你如何知道企业面临的某个威胁究竟有多大?《颠覆求生》(“Surviving Disruption”)一文帮助企业计算潜在颠覆者商业模式的力量以及企业自身的相对优势，并确定哪些条件可以阻止颠覆者胜出。克里斯坦森与合著者以“待办工作理论”为基础，提出了“可扩展核心”概念——即颠覆者商业模式的一部分，它能在进入高端市场时不断

吞噬你的份额。

再论颠覆性创新。在“颠覆性创新”阶段中总结的各种理念，自它们出现以来的20年来已成为商业思维中的一个重要组成部分，但由于被误解和误用，它们正面临失效的危险。在《什么才是颠覆性创新?》(“What is Disruptive Innovation”)一文中，克里斯坦森与合著者重新审视了基本概念，展示了精确使用该术语的重要性，并分享了他们在该领域二十年的实践中所学到的东西。

什么是好的管理理论?用科学方法检测一条商业理论(即进行现实检查)，我们可以了解该理论是否真的可以帮助我们预测未来。在《为何注重实际的高管应该关心管理理论》(“Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory”)一文中，克里斯坦森主张对种种理论进行更严格的检验，以便管理者可以更好地理解某个理论是否切合他们的具体情况。

个人策略。克里斯坦森将研究范围扩展到个人领域，认为好人有时没好报，因为这些人缺乏自己的生活策略。在《你要如何衡量你的人生》一书中，他运用商业概念向读者发出挑战:能否以一种实现持久满意度的方式来管理自己的职业生涯和个人生活?

对克里斯坦森来说，每位总经理的作用都是为未来的增长奠定基础。为此，管理人员需要了解颠覆性创新，它所带来的威胁，以及如何带领团队和组织去创造可以与不断发展的技术、行业和客户保持同步的增长。

直面颠覆性变革挑战

Meeting the Challenge of Disruptive Change

克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen） 迈克尔·奥弗多尔夫（Michael Overdorf）| 文

刘筱薇 | 译 刘铮筝 | 校 钮键军 | 编辑

对在位企业而言，创新无疑极为艰难。这些公司雇用优秀人才，却把他们困在流程制度和商业模式中，注定造成他们的失败。但总有方法摆脱困境。

这个时代令大型公司的管理者感到恐慌。即便在互联网和全球化出现之前，他们在应对颠覆性变革方面也 未有佳绩。比如在数百家百货商店中，只有代顿哈德逊**(Dayton Hudson)**成为了折扣零售业的领导者。没有一家小型计算机生产商在个人计算机领域取得成功。医学院和商学院正在努力改进课程，培养出市场需要的医生和管理者，但尚未成功。诸如此类的事例不胜枚举。

并非大公司的管理者觉察不到颠覆性变革的到来。通常情况下，他

并非大公司的管理者觉察不到颠覆性变革的到来。通常情况下，他

们可以，也不缺乏应对变革的资源。多数大公司都有杰出管理者和专家、强大产品组合、一流技术实力和雄厚财力。管理者缺乏的是思维习惯，即像考虑个人能力一样，认真考虑组织能力。

优秀管理者的特质之一，是能够做到以事择人、人岗相适，并培训员工在自己的岗位上取得成功。但可惜，大多数管理者认为，如果每个参与项目的人都能胜任工作，他们所在组织也适合开发这一项目。事实往往并非如此。如果你将两组能力相当的人安排在不同组织中工作，会发现他们所取得的成就大不相同。这是因为组织本身能力存在差异，与人才等资源无关。为持续成功，优秀管理者必须既擅长人才评估，也要对整个组织的能力和缺陷有正确判断。

本文提供的理论框架有助于管理者了解所在组织的能力，并展示了公司缺陷日益明晰的过程(即便其核心能力在增强)。管理者还能通过这一框架确定不同的变革类型，并对变革带来的机会做出恰当的组织响应。本框架还提供一些基础建议，尽管与我们的“敢做”(can-do)商业文化中许多假设背道而驰，比如:如果组织面临重大挑战，比如颠覆性创新，那么最糟糕的方法也许是对现有组织进行大幅调整。在试图转变企业的过程中，管理者可能会损害企业的生存能力。

在大刀阔斧改革前，管理者必须准确了解现有组织能够和不能够处理哪些类型的变革。为此，我们首先要系统地了解如何在组织层面上确定公司的核心能力，之后查看这些能力如何随着公司的成长和成熟而转移。

组织能力所在

我们的研究表明，组织能力受三大因素影响:组织资源、流程和价

值观。管理者在考虑组织能够接受何种创新时，必须评估上述因素会如何影响所在组织的变革能力。

资源。管理者在问“本公司能做什么”这个问题时，寻求的答案往往与资源相关——包括有形资源，如人才、设备、技术和现金，以及相对无形的资源，如产品设计、信息、品牌和与供应商、分销商、客户的关系。毫无疑问，获得大量高质量资源有利于组织应对变革。但资源分析并不能说明全部问题。

流程。影响公司能力的第二个因素是流程。所谓流程是指员工在将资源转化为更有价值的产品和服务时，使用的互动、协作、沟通和决策模式。即刻可以想到的流程例子如产品开发、生产和预算管理。有些流程因为有明确规定和记录，所以较正式。其他则属于非正式流程，即随着时间推移而逐渐形成的惯例或工作方式。前者往往显而易见，后者则不太明显。

管理的困境之一是，流程就本质而言，是为了让员工持续以统一方式执行任务。流程不应改变;即便必须改变，也要通过严格流程来调整。按照流程来完成相应任务的话，流程很可能高效。但如果用同样的流程来处理截然不同的任务，流程的效率就会大打折扣。举例来说，若公司只专注于开发新型药物化合物并得到FDA批准，那么在研制医疗设备和获得批准方面，表现很可能不尽如人意，因为后者需要截然不同的工作方式。事实上，有执行某类任务能力的流程在执行其他任务时恰恰会失去能力。[1]

最重要的能力和缺陷不一定体现在最显而易见的流程中，如物流、开发、生产或客户服务，反而更可能出现在不太明显的后端流程中，支持对资源投入方向的决策——这些流程定义了市场研究的固定开展方

式、市场分析转化为财务预测的方式，内部协商计划和预算的方式等。很多组织应对变革的最严重缺陷正是出现在这些流程中。

价值观。影响组织能力的第三个因素是价值观。“企业价值观”这一短语有时和伦理相关，比如强生(Johnson&Johnson)确保患者健康的原则，或美国铝业(Alcoa)指导员工安全决策的原则。但在我们的框架内，“价值观”有更广泛的含义。我们将组织的价值观定义为，员工确定优先事项的标准，帮助他们判断订单是否有吸引力、客户的重要程度、新产品创意是否有价值潜力等。优先事项的决定由各级员工做出。销售人员做出的是日常现场决定，即向客户推销或不着重介绍哪些产品。管理层通常会决定是否投资于新产品、服务和流程。

核心观点

为何成功创新的在位企业如此之少？比如在数百家百货商店中，只有代顿哈德逊成为了折扣零售业的领导者。没有一家小型计算机公司在个人计算机领域取得成功。

到底发生了什么？毕竟，多数在位企业自称拥有雄厚财力和优秀人才。但这些公司遇到激发自身想象力的新项目后，只让员工在组织结构（如职能团队）内部进行开发，而现有结构只可能克服此前的重大挑战，对解决新项目面临的挑战毫无帮助。

为避免上述错误，请问以下问题：

• “我的组织是否有合适资源来支持这一创新？”支持现有流程的资源，如人才、技术、产品设计、品牌、客户和供应商关系，很

少能与新项目所需的资源相匹配。

• “我的组织是否有正确的创新流程？”支持现有业务的流程（决策系统、协调模式）可能会妨碍新项目的开展。

• “我的组织是否有正确的创新价值观？”想一想你如何决定是否要开展新项目。例如你能否容忍低于当前企业要求的利润率？

• “怎样的团队和结构能在最大程度上支持创新？”你是否应该在公司内部建立专门负责该项目的团队，比如独立的衍生组织？

为创新选择正确的团队和组织结构，并配备正确的资源、流程和价值观，你可以提高创新成功的几率。

理念回归实践

为创新选择正确的结构

如果你的创新……	选择此类型的团队……	运作方式	原因……
与现有价值观和流程非常匹配。	按顺序处理问题的职能团队，或轻量级团队，即同时处理多个问题的临时跨职能团队	在现有组织内	与现有流程和价值观非常匹配，没有必要建立新能力或组织结构。
与现有价值观非常匹配，但与现有流程不太匹配	专门致力于创新项目的重量级团队，对项目的成功负完全责任	在现有组织内	与现有流程不太匹配，要求团队和成员之间有新的协作方式。
与现有价值观不太匹配，但与现有流程非常匹配	专门致力于创新项目的重量级团队，对项目的成功负完全责任	在现有组织内开发，之后在衍生组织中进行商业化	内部开发基于现有流程展开。在商业化阶段创建的衍生组织带来了新价值观，例如利润率较低的新成本结构。
与现有流程和价值观不太匹配	专门致力于创新项目的重量级团队，对项目的成功负完全责	在独立的衍生组织或被收购组织中	衍生组织确保项目在不同价值观下运作，并有新流程出现。

公司越大、越复杂，高层管理者就越有必要培训整个组织的员工，就优先事项做出与公司战略方向和商业模式一致的独立决策。实际上，卓越管理的一个关键衡量标准是，明确且统一的价值观是否已经渗透到整个组织中。

但达成广泛一致和理解的价值观也定义了组织的缺陷。公司价值观定义了员工为公司发展而必须遵守的规则，进而反映了企业成本结构或商业模式。举例来说，如果公司的间接成本要求其达到40%的毛利率，那么新的价值或决策规则就会形成，鼓励中层管理者扼杀那些可能带来低于40%毛利率的创意。组织会因此失去对低利润市场项目(如电子商务项目)进行商业化的能力，但由不同成本结构驱动的组织价值观可能会促成同一项目。

当然，不同的公司体现了不同的价值观。但我们特别关注两大价值观体系，这两种价值观在多数公司中都以可预测的方式持续演变，让公司越来越难应对颠覆性变革。

与上述案例一样，第一类价值观决定了公司对“合理”毛利率的判断。公司会在产品和服务中逐渐添加更多特性和功能，从而吸引更多更具吸引力的高端市场客户。但与此同时，公司的间接成本会增加，曾经诱人的毛利率也失去了吸引力。比如丰田(Toyota)用卡罗拉(Corona)车型进入北美市场并将目标定位低端市场。同款车型本田(Honda)、

马自达(Mazda)和日产(Nissan)也涌入这一细分市场，激烈竞争压低了利润率。为提升自身利润率，丰田随后针对更高端市场开发更复杂的汽车。凯美瑞(Camry)和雷克萨斯(Lexus)等车型的开发流程增加了丰田的运营成本。丰田随后决定退出低端市场;由于成本结构及价值观发生了变化，公司因此判断利润率不再合理。

丰田放弃了上述模式，最近推出了Echo车型，希望以价值一万美元的车型重回低端市场。推出新车型的决定仅代表丰田高层的想法。丰田体系中很多人(包括经销商)则认为，相比售出更多凯美瑞、阿瓦隆(Avalon)和雷克萨斯，以更低利润率售出更多汽车，更有利于提高利润和股权价值。只有时间才能告诉我们，丰田这一低端市场攻略是否有效。要想让Echo获得成功，公司管理层必须“逆流而上”——丰田当前的企业价值观。

第二类价值观关于对商业机会诱人程度的判断。公司股价代表其预期收益流的贴现值，所以多数管理者都认为自己有责任在保持增长的同时，维持稳定的增长率。例如某市值4000万美元的公司想实现25%的增长，就必须在下一年找到1000万美元的新业务。市值400亿美元的公司则必须在第二年找到100亿美元的新业务，才能以同样的速度增长。由此可见，让小公司兴奋不已的机会并不能吸引大公司的注意力。实际上，成功的结果有利有弊，比如随着规模日益扩大，公司也失去了进入小型新兴市场的能力。这种缺陷并非公司内部资源的变化导致——公司的资源往往极其丰富。相反，问题源于价值观的演变。

如果公司通过合并或收购来快速扩张，问题会被进一步放大。为庞大制药公司策划大规模合并的高管和华尔街金融家，就需要考虑到这一影响。尽管他们研究的机构合并后可能有更多资源投入新产品开发，但这些商业组织可能只盯着最重磅药物，对其他药物则失去了胃口。这在创新管理方面明显构成了缺陷。同样的问题也出现在高科技行业。从许多方面来看，惠普(Hewlett-Packard)正是认识到这一问题，近期才决定将自己一分为二。

能力的转移

组织在初创阶段完成的大部分工作都有赖于资源，尤其是人。关键人物的加入或离开都会对其成功产生深远影响。然而，随着时间的推移，组织能力的核心会转向流程和价值观。人们在处理重复任务时，流

程逐渐明确。随着商业模式的形成，以及对不同业务类型优先级的划分变得清晰，价值观就会统一。实际上，很多蓬勃发展的年轻公司在基于单一热门产品进行IPO后就偃旗息鼓。原因之一是，这些公司最初的成功建立在资源(往往是创建公司的工程师)之上，但之后未能建立流程，打造一系列热门产品。

数字电视编辑系统生产商Avid Technology就是典型案例。Avid的技术让视频编辑流程不再单调乏味，因此广受好评。在明星产品加持下，Avid股票从1993年IPO时的每股16美元上涨到1995年年中的49美元。然而，Avid之后面临诸多问题，如市场饱和、库存和应收账款不断增加、竞争加剧和股东诉讼，只有“一招鲜”的Avid很快就感到压力。客户喜欢Avid的产品，但公司没有有效流程来持续开发新产品，控制质量、交付和服务，并因此陷入困局，股价回落。

相较之下，麦肯锡(McKinsey & Company)等成功公司的流程和价值观则极其高效，所以“谁被分配到哪个项目团队”的问题几乎已无关紧要。每年都有数百名MBA加入公司，也有几乎同样多的人离开。麦肯锡之所以能够年复一年地高质量完成大量工作，是因为公司核心能力在于流程和价值观，而非资源。

如果公司的流程和价值观形成于创建初期和中期，那么创始人往往能产生深远影响。创始人通常决定员工的工作流程以及组织的优先事项。当然，如果创始人的判断有误，公司很可能会失败。但如果其判断合理，员工本人就能切实感受创始人解决问题和决策方法的可取之处。于是流程逐渐明晰。同样，如果公司以创始人对优先事项的判断为标准来分配资源，并取得财务上的成功，那么公司价值观就会围绕这些标准达成统一。

随着成功公司走向成熟，员工会逐渐以为，自己经常使用的高效流

程和优先事项标准是正确的工作方式。他们开始遵循流程，自然而然(而非有意识地选择)地决定优先事项，而一旦出现这些情况，流程和价值就开始构成组织文化了。[2]随着公司雇员人数从几个增长到成百上千，让所有员工就必做事项和工作方式达成一致，即便对最优秀的管理者来说，也是极其艰巨的挑战。在这些情况下，文化是强有力的管理工具——既能促使员工自主行动，也让他们行动一致。

因此，决定组织能力和缺陷的因素会随着时间的推移而变化——从最初的资源到明确可见的流程和价值观，最终转移到文化上。只要组织长期以来面临的问题都可以靠流程和价值观来解决，那么组织管理并不复杂。但这些因素也决定了组织在哪些方面能力不足，所以一旦公司面临的问题发生根本变化，固有因素就构成了缺陷。当组织能力主要体现在人才上时，组织可以较为轻松地改变能力，来解决新问题。但当能力已经体现在流程和价值观上，甚至已经渗入文化时，改变会异常艰难。（详见边栏“数字设备公司的窘境”。）

数字设备公司的窘境

很多商业思想家分析过数字设备公司（Digital Equipment Corporation）的突然溃败。大多数人得出的结论是，数字设备公司对市场的解读非常糟糕。但如果用我们的框架来看这家公司的命运，结论就会完全不同。

从20世纪60年代到80年代，数字设备公司是极其成功的小型计算机生产商。个人计算机在 1980 年左右首次出现在市场上时，人们可能会认为，数字设备公司的核心能力是生产计算机。但如果事

实真是如此，数字设备公司为什么会一蹶不振呢？

显然，数字设备公司拥有在个人计算机领域成功所需的资源。公司的工程师经常设计比个人计算机复杂得多的计算机。公司有大量现金、优质品牌、先进技术等，但没有在个人计算机领域取得成功的流程。小型计算机公司在内部设计大部分关键计算机组件，然后将这些组件集成为专有配置。设计新的产品平台需要两到三年时间。数字设备公司自己生产大部分组件，并以批量方式进行组装。公司直接销售给企业组织。以上流程在小型计算机业务中效率极高。

相比之下，个人计算机生产商将大部分组件外包给全球最好的供应商。新的计算机设计由模块化组件组成，必须在 6至12 个月内完成。这些计算机在大批量装配线上生产，并通过零售商销售给消费者和企业。数字设备公司内部没有这些流程。换句话说，尽管在公司工作的人有能力设计、生产和销售个人计算机并从中获利，但公司本身没有能力完成这些工作，因为其流程的设计和改进是为了更好地完成其他任务。

同样，迫于间接成本的压力，数字设备公司不得不采取新的价值观：“产生50% 或更高毛利率的项目算是划算，但若利润率低于40%，就不值得做。”管理层必须确保所有员工根据这一标准确定优先项目，否则公司就赚不到钱。个人计算机的利润率较低，不符合数字设备公司价值观。公司确定优先事项的标准是在资源分配流程中，总是先考虑业绩更好的小型计算机，之后才是个人计算机。

数字设备公司本可以像 IBM 一样，创建独立组织并采用在个人计算机领域成功所需的流程和价值观。但公司现有结构根本没有能力完成这一工作。

（返回原文阅读）

持续性创新与颠覆性创新

成功的公司不论能力来源何在，都非常善于应对市场的持续变化——克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)在《创新者的困境》(The Innovators Dilemma，哈佛商学院于1997出版)中称之为持续性创新(sustaining innovation)。让成功公司颇感为难的是，应对或发起市场的革命性变革，或颠覆性创新(disruptive innovation)。

持续性技术的创新能提升产品或服务品质，但这种提升本身是主流市场客户已经认可的方式。康柏计算机(Compaq)早期采用了英特尔(Intel)的32位386微处理器，而不是16位286芯片，所以算是持续性创新的案例。美林证券(Merrill Lynch)推出的现金管理账户也是如此:客户能用新账户从自己的股票账户里开具支票。这些突破性创新通过提供比以前更好的产品，来维护公司最优质的客户。

颠覆性创新引入的新产品或服务虽然创造了全新的市场，但按照主流客户认可的性能指标来评判，可能还不如原来的产品或服务。相对于美林证券等提供全面服务的投资银行，嘉信理财(Charles Schwab)最初进入市场时只提供折扣经纪服务，因此属于颠覆性创新。美林最优质的客户想要更多嘉信理财这样的服务。早期的个人计算机相对于大型机和小型机，也算是颠覆性创新。早期的个人计算机功能并不强大，无法运行当时已有的计算应用程序。这些创新并没有满足现有市场中主流客户对下一代产品的需求，而是促成了新的市场应用，所以具有颠覆性。因为颠覆性创新的发展速度很快，所以最终也能满足主流市场的客户需求。

持续性创新的开发和引进几乎都是由成功的行业领袖主导。但这些

公司从未引入颠覆性创新，面对颠覆性创新时也束手无策。原因何在?我们的“资源-流程-价值观”框架给出了答案。行业领袖有组织地开发和引进持续性技术，月复一月、年复一年地推出新产品和改进产品，从而在竞争中获得优势。它们为此建立流程，评估持续性创新的技术潜力以及客户对替代产品的需求。对持续性技术的投入也符合领先公司的价值观，因为通过向主流客户出售更好的产品，公司能获得更高利润率。

颠覆性创新总是断断续续出现，因此没有一家公司拥有常规的应对流程。此外，颠覆性产品的单位利润率一般较低，对企业最优质客户没有吸引力，所以不符合在位企业现有的价值观。美林拥有持续性创新(现金管理账户)和应对近期行业中颠覆性创新(单项折扣经纪服务)所需的人力、财力和技术资源。但公司流程和价值观只支持持续性创新，而在公司需要了解和应对折扣和网络经纪业务时，就变成了障碍。

大公司通常会放弃新兴增长市场，原因在于，颠覆性创新能力强的小公司更擅长把握其中机会。初创企业缺少资源，但这并不重要。它们的价值观适合小市场，成本结构也能承担低利润率;市场研究和资源分配流程有助于管理者凭直觉推进项目，所做决定也无需经过详细研究和论证。以上这些优势合在一起，构成了初创公司接受甚至发起颠覆性创新的能力。但大公司如何培养这些能力呢?

培养应对变革的能力

尽管当下流行的变革管理和流程再造方案有众多后续的理论支持，但流程的灵活性和适应性远不如资源——价值观更是如此。因此，当组织为获取新能力而开发新的流程和价值观时，管理者必须为新能力的培养创造相应的组织空间，对持续性创新还是颠覆性创新都如此。这可以

通过三种方式来实现:

• 在公司内创建新的组织结构，用于开发新流程;

• 从现有组织中衍生出独立组织，用于开发出解决新问题所需的新流程和价值观;

• 收购一家流程和价值观与新任务匹配的公司。

在内部建立新能力。如果公司的能力体现在流程上，并且必须用新流程来应对挑战(也就是说，公司中不同的人员和群体必须以新方式互动和协作)，那么管理者要从现有组织中抽调合适人员，建立新团队并划定边界。组织边界最初会促进现有流程的运行，但阻碍新流程的出现。新的团队边界促进新合作方式，并最终形成新流程。史蒂文·惠尔赖特(Steven Wheelwright)和金·克拉克(Kim Clark)在《革新产品开发》(Revolutionizing Product Development，自由出版社1992年出版)中，将这类团队称为“重量级团队”(heavy weight teams)。

这些团队专门负责应对新挑战，所有成员在同一地点办公，每位成员都要为整个项目的成败负责。比如克莱斯勒(Chrysler)的产品开发组织内部，团队的边界一直以来都基于汽车零部件划分，如传动系统、电气系统等。而为了加快新产品开发，克莱斯勒不能关注零部件，而要关注整个汽车生产平台，如面包车、小型轿车、吉普车和卡车，因此公司组建了重量级团队。这些团队并不专攻零部件设计，而是专注于推动新流程的形成，从而更快更有效地将不同子系统纳入新车设计。有不少公司借助重量级团队创建新流程，从而以更快速度开发出更好的产品，比如美敦力公司(Medtronic)的心脏起搏器、礼来制药(Eli Lilly)的重磅新药奥氮平(Zyprexa)等。

通过衍生组织建立新能力。组织的主流价值观可能会阻碍创新项

目得到所需资源，因此公司可为新项目建立独立运营的衍生组织。大型组织很难成功分配关键的财力和人力资源，在小型新兴市场中建立自己的权威地位。此外，大公司的成本结构适合在高端市场展开竞争，在低端市场中很难赢利。对还在苦苦思索如何应对互联网冲击的传统企业管理者来说，衍生组织是非常新的概念。但衍生组织绝非万能。衍生组织只适用于以下情况:颠覆性创新要求公司改变成本结构，从而实现盈利并获得竞争优势;相较于现有组织的增长需求，当前机遇显得微不足道。

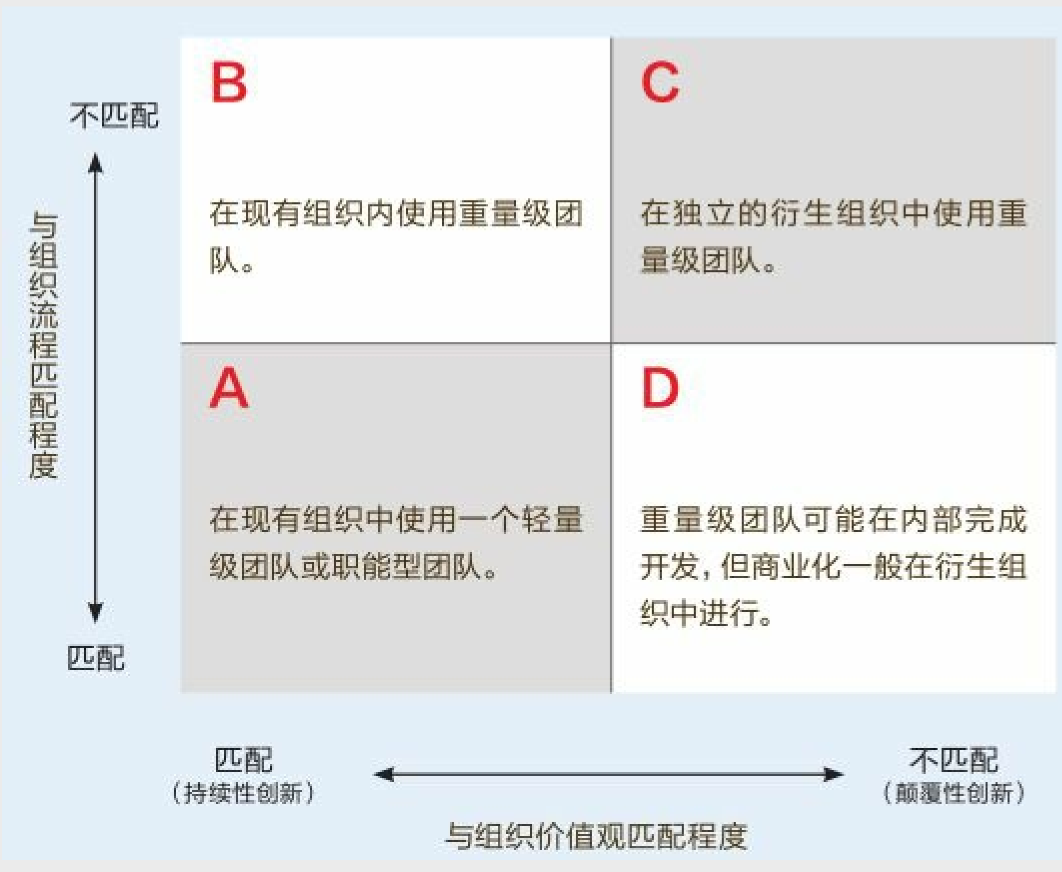
惠普在爱达荷州博伊西的激光打印机部门曾经十分成功，有颇高利润率以及高品质产品的美誉。遗憾的是，惠普颠覆性创新的代表产品喷墨打印机，在公司的打印机业务中表现不佳。尽管这两种打印机的开发流程基本相同，但价值观存在差异。要在喷墨打印机市场内获得成功，惠普必须适应更低的毛利率和比激光打印机小一些的市场，并且接受相对低的品质标准。后来惠普的管理者决定将喷墨打印机业务迁至加拿大温哥华市并成立独立部门，与本公司的激光打印机业务正面交锋，这才终于迎来喷墨打印机的成功。

衍生组织和现有组织之间应保持多大距离呢?公司不必寻找新办公地点。最关键的是，现有组织中的项目不能和新项目争夺资源。正如我们所见，很多公司最后才会考虑与自身主流价值观不一致的创新项目。衍生组织与现有组织的地理距离并不重要;重要的是，在资源分配流程中，衍生组织是否能独立于现有组织进行决策。边栏“按任务选工具”详细说明了不同组织结构与不同创新挑战的对应关系。

按任务选工具

如果组织需要应对或发起创新，本栏所示矩阵能帮助管理者理解哪种团队适合该项目，以及团队要在哪种组织结构下工作。矩阵的纵轴要求管理者评估现有流程与新工作的匹配度，横轴要求管理者评估组织的价值观是否允许公司将资源分配给新项目。

A区内的项目适合公司现有流程和价值观，因此不需要开发新能力。职能型或轻量级团队可在现有组织结构内承担新项目。职能型团队只完成本职能内的任务，然后将项目转交给完成另一职能的团队。轻量级团队则是多职能型团队，团队成员受各自管理者的监管。



B区中的项目符合公司现有价值观，但不符合流程。因此组织面临另一类型的问题，需要团队及成员之间有新的互动和协作方式。

和A区中的团队类似，B区团队也在进行持续性而非颠覆性创新。因此，公司可选择用重量级团队在现有结构中展开新项目。重量级团队要将新流程和新协作方式整合，其成员不承担项目以外的任何工作，应扮演总经理的角色，并对项目成败直接负责。

C区的管理者面临的颠覆性变革，既不符合公司的现有流程，也不符合价值观。为确保成功，管理者应成立衍生组织，并组建重量级开发团队。衍生组织能够用不同价值观来管理创新项目，比如采用不同成本结构，适应较低的利润率。和B区一样，重量级团队能够保证有新流程出现。

同样，D区管理者面临的颠覆性变革符合公司现有流程，但不符合其价值观；因此成功关键也是组建重量级开发团队，独立负责新项目。在公司内部开发项目的方式偶尔可能奏效；但如果想要成功进行商业化，公司依然需要设立独立组织。

遗憾的是，多数公司采取的都是一刀切策略，无视项目规模或类型的差异，一律都采用轻量级或职能型团队，而这样的团队仅适用于开发现有能力。而在为数不多接受重量级团队的公司中，很多公司又试图将所有开发团队都变成重量级团队。最理想的情况是，所有公司应根据各个项目要求的流程和价值观，调整团队结构和在组织中的定位。

管理者认为，开发新业务必然意味着放弃旧业务。他们不愿意放弃，因为现有业务仍可高效完成原定目标。但颠覆性创新一旦出现，管理者就必须在主流业务受到冲击前，配备对抗这种变化的能力。实际上，管理者需要先后运作两类业务，第一类业务的流程适应公司现有的商业模式，第二类业务的流程适应新商业模式。举例来说，美林通过认

真执行既定规划、收购和发展伙伴关系，在全球范围内强势拓展机构金融业务。然而，面对现在的网络世界，公司需要以更快速度规划、收购和建立伙伴关系。这是否意味着，美林应改变传统投资银行业务中行之有效的流程?如果用我们的框架来考虑这一问题，这样做只会给公司带来灭顶之灾。相反，美林在拓展现有业务时应该保留原流程(公司还可能用原商业模式赚到几十亿美元!)，同时创建新流程来处理新问题。

注意:我们在研究这一挑战时，发现所有公司都是在CEO本人严阵以待的前提下，才成功应对了颠覆自身主流价值观的变革，而也正是强大的价值观确定了平常的资源分配流程。只有CEO才能确保新组织获得所需资源，并有自由创建专门应对新挑战的流程和价值观。如果CEO只想利用衍生组织这一工具从个人日程表中消除颠覆性创新的威胁，就难免会遭遇失败。我们还没有看到任何例外。

通过收购建立能力。创新经理需要对公司资源、流程和价值观包含的能力，以及相对应的缺陷分别进行评估;对通过收购得来的能力，也需要采取同样措施。公司要想成功通过收购获得所需能力，就必须弄清如何在收购中找到这些能力，然后获得相应能力。收购经理从一开始就要问自己:“我花重金购买的价值是如何创造出来的?这些价值来自被收购方的资源，还是大部分来自其流程和价值观?”

如果通过收购得来的能力存在于流程和价值观中，那么收购方经理绝不能将被收购公司整合到母公司中。整合之后，被收购公司的流程和价值观就会消失。一旦被收购方的管理者被迫要采用收购方的运营方式，自身的组织能力会随之消失。更好的策略是，被收购公司保持独立性，但将母公司的资源投入到自身流程和价值观中。只有用这种方式，公司才真正能通过收购来获得新能力。

但若被收购公司的资源是其成功的关键以及被收购的主要理由，与

母公司进行整合就十分有必要了。或者说，将被收购公司的人才、产品、技术和客户整合到母公司的流程中，也是利用母公司现有能力的有效方式。

从这一角度来看，当前戴姆勒-克莱斯勒(DaimlerChrysler)合并案的风险就很容易理解了。克莱斯勒几乎没有独一无二的资源，最近在市场上的成功源于自身流程，特别是产品设计流程和子系统供应商的整合流程。戴姆勒对克莱斯勒能力的最佳利用方式是什么?目前华尔街正在向管理层施压，要求通过合并来削减成本。但如果两家公司合并，那么体现克莱斯勒收购价值的流程恰恰可能会被废弃。

这个案例和IBM在1984年对电信公司Rolm的收购案有相似之处。IBM已经具备Rolm的所有资源，但Rolm开发和寻找新市场的流程对IBM自身PBX产品的推广有很大借鉴意义。最初，IBM非常注重保留Rolm的非正式和非常规文化，这种文化与IBM有条不紊的风格形成了鲜明对比。但在1987年，IBM不再将Rolm定位为子公司，而是将之完全纳入自己的公司结构。IBM高管很快就意识到这是个愚蠢决定。他们试图用大型计算机业务的流程来运作Rolm的产品和客户资源，导致Rolm的业绩一落千丈。对于一直以18%利润率为价值观的计算机公司来说，利润低得多的产品没有任何吸引力。IBM对Rolm的整合破坏了本次交易的最初价值来源。戴姆勒-克莱斯勒迫于来自投资界的提效压力，现在站在了悬崖边上。财务分析师似乎对资源价值的直观判断，往往比对流程价值的判断更准确。

1.详见《核心能力和硬性规定：管理新产品开发的悖论》（Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development），《战略管理杂志》1992年

夏出版，作者是多萝西·伦纳德-巴顿（Dorothy Leonard-Barton）。

2.我们对组织文化发展的描述，在很大程度上借鉴了艾德佳·沙因（Edgar Schein）在《组织文化和领导力》（Organizational Culture and Leadership，乔西-巴斯出版社1985年出版）中首次阐述的研究。

3.详见《思科系统公司：后收购时期的生产整合》（Cisco Systems, Inc.: Post-Acquisition Manufacturing Integration），斯坦福商学院和哈佛商学院1998年联合出版的案例，作者是查尔斯·霍洛威（Charles A. Holloway）、斯蒂芬·惠赖特（Stephen C. Wheelwright）和妮可·坦佩斯特（Nicole Tempest）。

相较之下，思科系统(Cisco Systems)的并购流程就正确运作了资源、流程和价值观。1993年至1997年间，思科主要收购成立不到两年的小公司和初创公司，这些公司的市场价值主要建立在资源之上，尤其是工程师和产品。思科将这些资源投入公司自身高效的研发、物流、生产和营销流程中，摒弃被收购公司刚刚形成的流程和价值观，因为这些并不是收购的价值所在。在其他情况下，比如1996年收购StrataCom公司时，思科并没有直接整合，而是让StrataCom独立运营并投入大量资源，帮助其更快成长。[3]

面临组织变革的管理者，首先必须判断自己是否具备成功所需资源。之后他们要问另一问题:在目前新形势下，组织是否具有成功所需

的流程和价值观?大多数管理者不会自发想到第二个问题，因为现有工作流程和员工决策所用的价值观，一直都运作良好。我们希望本文框架为管理者带来新的理念，即组织获得成功的能力，也正决定了组织的缺陷。因此，管理者若能花些时间深入考虑以下两大问题，将获益良多:组织内的常规工作流程是否适用于新问题?在组织的价值观下，新问题会成为优先事项还是被搁置一旁?

如果你得到的都是否定答案，那也没有关系。理解问题是解决问题的最关键一步。但如果对这些问题持有不切合实际的想法，会让创新团队的道路充满阻碍、后悔和沮丧。对在位企业而言，创新之所以如此艰难，是因为公司聘用了优秀人才，却让他们在流程和价值观不适合现有任务的组织结构中工作。在当前的大变革时代，确保优秀人才在优秀组织中落地生根，是管理层的重要责任。

（本文原载于《哈佛商业评论》英文版2000年3-4月刊。）

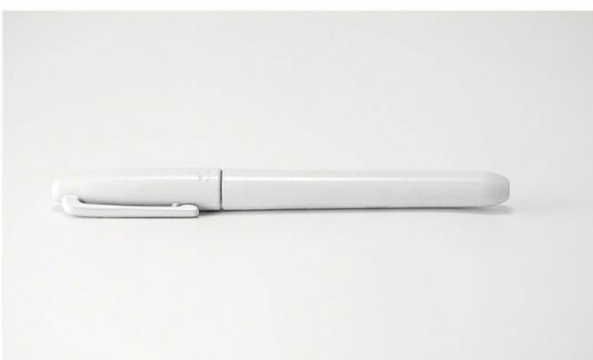
克莱顿·克里斯坦森是位于波士顿的哈佛商学院工商管理教授，著有《创新者的窘境:当新技术导致大型企业失败》(The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail，哈佛商学院出版社于1997年出版)一书。迈克尔·奥弗多尔夫是哈佛商学院高级研究员。

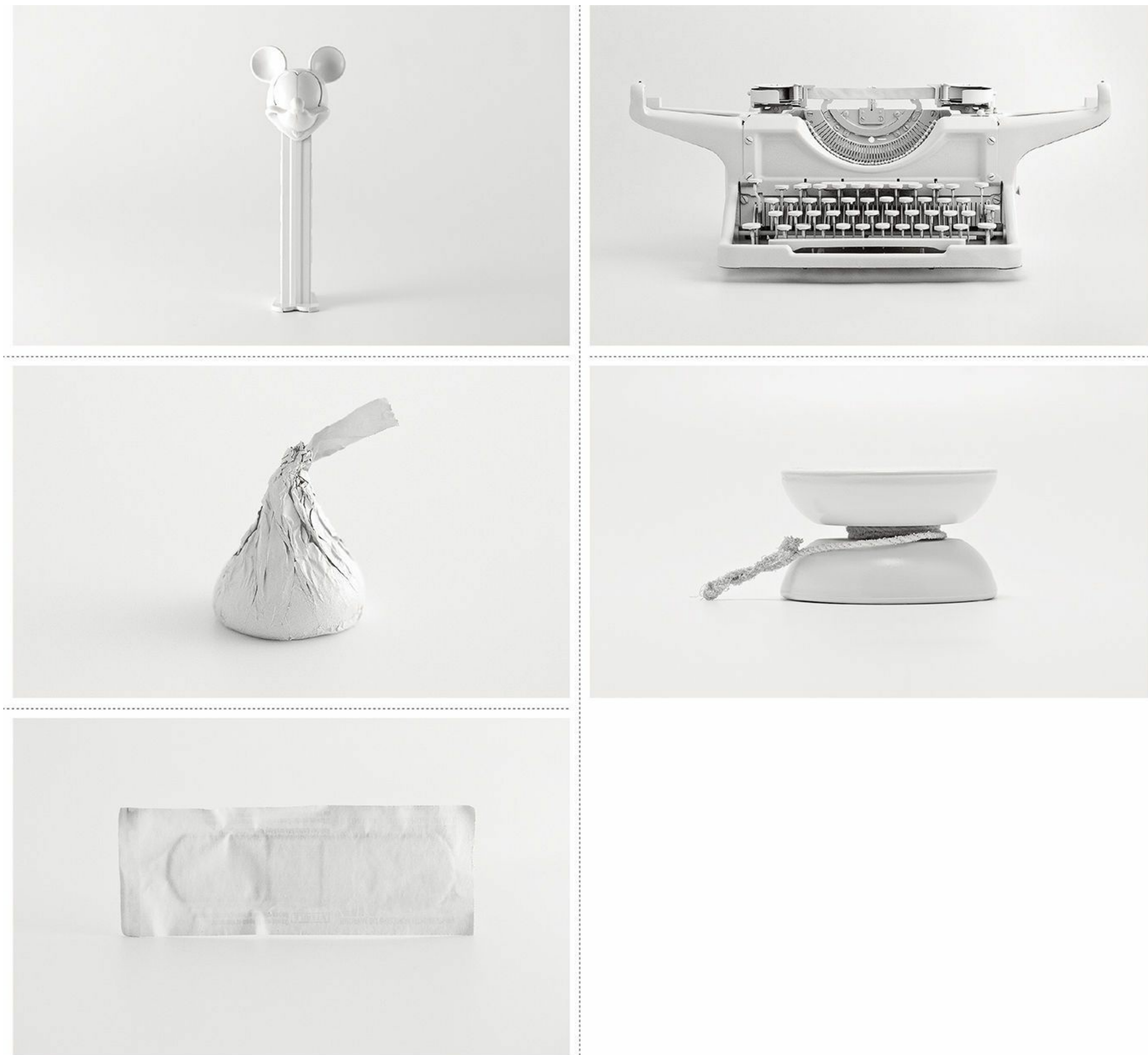
让定价政策保护你的品牌

PRICING POLICIES THAT PROTECT YOUR BRAND

阿耶莱特·以色瑞利（Ayelet Israeli）
小尤金·泽莱克（Eugene F. Zelek Jr.）| 文
刘筱薇 | 译 刘铮筝 | 校 李源 | 编辑

如何防止未经授权的折扣。





核心观点

问题

在线上最低价格的诱惑下，顾客往往最后与未经授权的中间商交易，但这些中间商不提供产品服务，导致品牌资产被侵蚀，中间商也会失去品牌所期望的生存能力。未经授权的中间商还可能会做出虚假声明并销售召回过的、过期或假冒产品，损害客户利益。

补救措施

　　但品牌有强有力的防御措施:用最低转售价格和最低广告价格政策，防止任何人在未经授权的情况下打折销售或促销公司产品。

政策

　　本文列出的四大步骤有助于设计和严格执行政策，并让公司遵守反垄断法。

欢喜？

艺术作品
安德鲁·米勒在“品牌精神”（Brand Spirit）系列作品中，将100个标志性物体涂成白色，从而去除所有和品牌宣传相关的视觉因素。即便产品的标识、颜色、标签和背景环境已被删除，但这些产品仍立即可辨。

顾客在网络上寻找优惠，对所有人来说似乎都是好事：品牌、零售商、经销商和分销商卖出更多商品，买家也买到了便宜货。岂不皆大欢喜？

问题来了：在与最低线上价格竞争的过程中，实体店往往被迫削减客户想要的服务和库存。实体店还可能下架利润低的产品，取消有助于实现品牌差异化的店内陈列和员工培训，甚至还可能提高某些品牌以及线上限量产品的价格，或开始对曾经免费的服务收费。顾客受到大幅折扣的诱惑，最后也许会与未经授权的“灰色市场”数字中间商交易，买到带有虚假产品声明的商品，或劣质假冒产品。顾客还可能发现，从灰色市场中间商处购买的产品并无有效保证书。以上所有情况都会侵蚀品牌资产，损害客户和正规卖家的利益。

在美国和加拿大销售的品牌有高效对策：制定和执行政策，禁止任何人用非官方账号给公司产品打广告或销售。苹果、博士（Bose）、三星（Samsung）、奥林巴斯（Olympus）和维京（Viking）等品牌在这方面做得很好。这些公司之所以能持续胜出，部分原因在于自身优惠和售价不会改变，只在极小范围内浮动。你可以在网上搜索打折的iPhone 11，但几乎总会空手而归。产品交易过少可能会让消费者感到沮丧，但明智的政策最终会在保护消费者的同时，让品牌受益。

基于本文作者之一阿耶莱特对定价政策长达十年的研究，和另一位作者尤金为数百个B2B和B2C品牌制定政策的经验，我们总结了顶级公司是如何设计和严格执行政策的。我们还会讨论如何遵守反垄断法——企业很容易在无意间越过执行合法政策和价格操纵之间的界限，所以这是一个关键点。

关注哪里

出于对价格操纵的担忧，许多国家（包括澳大利亚和欧盟国家）都

禁止公司制定或左右转售价格。但在美国和加拿大，公司可以通过以下两种方式，合法实行定价方案：1）协议，即品牌和中间商就最低销售或促销价格达成一致；2）单边政策，即品牌独立决定价格。从业务角度来看，后者是更加灵活的方法，允许品牌在任何时间都能采取新政策和进行改动，并不必获得中间商的同意。此外，单边政策如果操作得当，在美国联邦和成员州层面上与本国反垄断法产生冲突的风险很小。根据加拿大法律，协议和单边政策之间的区别并不重要，但单边政策的灵活性也有利于其应用。由于单边政策是两国定价方案的最佳选择，所以我们将在本文中重点讨论。

定价政策分为两大类。最低转售或零售价格（MRP）政策允许生产商设定产品广告和销售的最低价格。最低广告价格（MAP）政策仅限制广告报价。这两大政策都适用于所有中间商（数字和实体零售商、分销商和经销商）或仅适用于数字中间商。

单边采用和实行MRP和MAP政策，在美国已经合法存在了一个多世纪。（MRP协议的合法时间在十年左右，而MAP协议至少自1987年以来就已经合法了。）自2009年以来，加拿大普遍接受定价政策和协议。（详见边栏“法律观点”。）但我们另要指出，如果定价政策实际上是品牌和中间商就售价达成的协议，那么仍然有价格操纵的嫌疑并可能招致反垄断审查。

单边政策仅仅是品牌的公告，不能成为各方之间协议或谈判的一部分。品牌不是“操纵”最低广告或销售价格，而是“建议”或“推荐”。中间商可以自由定价，但如果他们的定价低于品牌的最低价格，就可能受到惩罚，比如失去折扣、津贴、回扣，甚至品牌使用权。最低价格也许只是建议，但忽视它可能付出高昂代价。这听起来也许像是对法律的过分解读，但有助于避免所有相关方陷入麻烦，因为即使是对价格有些许操

纵，都可能引发调查。

当然，品牌只对其授权的中间商真正有影响力，因为两者写有合同，阐明了关系或者其他直接交易对象。未经授权的中间商通过第三方购买品牌产品，然后倾销到市场上。这些商家往往不关心定价政策，因为失去财务激励或产品渠道并不构成实质性威胁。毕竟，他们也不会得到这样的激励，而且从一开始就无权出售该品牌。同样，被品牌拒之门外也不是问题，因为他们已经有购买品牌产品的非正规渠道了。（当然，有效执行定价策略的关键之一是，切断对灰色市场中间商的供应，并采取其他法律补救措施，如追究其商标侵权或欺骗性广告的责任。）

最佳实践

单边定价政策如果执行得当，可以成为有效武器——但往往事与愿违，你最后得不到所期望的结果。本文作者之一阿耶莱特最近对八家使用MAP政策的生产商进行研究，发现未经授权的中间商违背政策的几率约为一半；即使是得到授权的中间商，违规率也达到了20%。

在本文中，我们列出了四个关键步骤，即规划、起草、实行和监控执行。成功的定价政策方案绝不能缺少这些步骤。这一流程貌似繁复，但前三个阶段如果顺利完成，就只需进行一次，而且维系时间相对较长。所以在这三个方面，公司不需要长期专业的法律和业务帮助。相反，监控执行要持续进行，而且品牌往往会借助外部服务来提醒自己注意违规行为，或以其他方式协助执行。

品牌应该根据自身特定情况制定MRP和MAP政策。基于这一认知，现在我们看一下每个阶段的最佳实践。

规划。一般来说，品牌越受欢迎，中间商越倾向于用打折来吸引顾

客——如果有蔻驰（Coach）手袋或固特异（Goodyear）轮胎，哪个零售商不想促销呢？因此，品牌越被认为有价值，就越有必要制定有力政策。当然，如果中间商对品牌的重视程度不够，还没有到害怕终极制裁——切断货源——的地步，那么制定政策也没有多大意义。相对小众的品牌Birkenstock曾质疑亚马逊（Amazon）对未经授权中间商的约束力度不大，随后停止了对亚马逊的直接销售，并禁止自己授权的中间商在亚马逊上销售，但亚马逊似乎只是耸了耸肩。大量未经授权的Birkenstock产品中间商仍然出现在该平台上。

在确定有效政策之后，品牌必须说服内部关键利益相关者接受新的长期目标：保护品牌资产和维系多元中间商群体，即使品牌可能为之付出代价。这些目标可能会与短期收入和利润目标，以及基于销售额的销售人员薪酬结构产生正面冲突，在政策要求断绝与违规者的关系，而对方又是重要合作伙伴时尤为如此。自高级管理层以下，包括市场营销、销售和财务人员在内的每一个人都必须为实现目标而全力以赴。

最后，品牌必须确保负责向中间商传达政策内容以及执行政策的人拥有相应的工具、预算和决心。如果中间商不知道品牌政策，或者认为政策得不到执行（这是很常见的情况），那么政策没有也罢。

起草。制定可靠的政策通常需要有专业法律或商业技能的助力，所以大多数品牌在这一阶段都会得到一些外部帮助。我们在查看数百个MRP和MAP政策后发现，不同政策之间共同点较少。有些只有一页，但更好的政策比较全面，会向中间商提供关于品牌许可事项（如免费配送）和禁止事项（如产品捆绑销售）的明确指导。政策的呈现方式很多元，可能灵活或死板，具体或含糊，友好口语化或更具威胁性和条文主义。

政策至少应该以书面形式呈现，而非口头形式。别笑，有些公司真

的把自身政策包装成篝火旁的故事，并将之传达给中间商。这会带来法律和商业风险，比如传递出品牌对违规并不在意的信息。品牌还必须明确说明本政策适用于谁（批发商、零售商或经销商等终端中间商，或以上所有）、适用于何处、具体覆盖哪些产品、哪些活动构成违规、哪些行为可接受以及越界的后果。

不管是哪种类型的政策，不遵循定价规定就是违规，但其他很多有关价格或广告的行为，如发放优惠券、免费配送或捆绑销售，可能在政策允许范围内，但具体细节需要商榷。政策还可能涉及非价格问题，如品牌如何营销（如在广告中使用经许可的图像和商标）、品牌可出现在哪些中间商网站上，以及是否允许出口。品牌必须在这些问题上明确立场，特别是对违规行为的惩罚。

> 近期研究发现，未经授权的中间商违背MAP政策的几率约为一半；即使是得到授权的中间商，违规率也达到了20%。

这貌似非常简单。但许多政策甚至连以上基本原则都达不到。比如阿耶莱特对近500项MAP政策的研究发现，只有41%的政策阐明了违规行为的后果。缺乏明确性（特别是在执行层面上）会让企业变得胆怯或优柔寡断，诱使中间商铤而走险，看自己能逃脱什么惩罚。

法律观点

为打击未经授权的线上折扣，美国和加拿大的公司可能会仔细制定MRP和MAP政策或协议，但以上防御措施的法律地位并不相同。这些政策要么合法或违法，要么必须服从“合理原则”（rule of reason）：首先假设这种做法合法，然后要求质疑者证明有关行为是不合理的反竞争行为。

方案类型	使用方法	法律处理		
		美国		加拿大
		（联邦政府和45个州）	5个州（加利福尼亚州、纽约州、马里兰州、伊利诺伊州和密歇根州）	
最低转售价格（MRP）	单边政策	合法（不受禁止价格操纵的反垄断法约束）	合法	合理原则
	协议	合理原则	违法/不可执行	合理原则
最低广告价格（MAP）	单边政策	合法	合法	合理原则
	协议	合理原则	合理原则	合理原则

注：犹他州禁止有关隐形眼镜的所有MRP和MAP协议和政策。

政策制定的目标是，有足够震慑力来让中间商遵循规定，甚至不必去真正执行政策。品牌应该明确指出，如果中间商违反规定，自己将采取什么措施，而不是“可能”采取什么措施或“保留追究权利”。中间商一有违规，就必须让他们遭到足够痛苦的惩罚，防止他们继续玩手段。常见政策错误是，对惩罚的阐述不够明确，仅是“制裁”或“谴责”，中间商会以为违反规定可能只得到一记耳光。

佳明（Garmin）在其MRP政策中使用了恰当的强硬措辞。公司先是宣布在未来半年内取消首次违规者的所有订单，随后表示，“如果再出现违规情况，必将[加重语气]无限期停止向经销商或分销商进一步销售任何产品。”

有效政策都会清楚表明，品牌可能会断绝与违规者的关系。尽管一些政策在违规者首次越界后威胁与其断绝关系，但更常见的方法是，对违规行为逐步升级惩罚。举例来说，中间商在第一次违规后可能会收到临检通知，第二次违规后就不得在60天内代理品牌部分或全部产品，以此类推。很多公司使用“事不过三”的处罚制度，在对方最后一次违规后就与之完全断绝关系。阿耶莱特的研究表明，相比对违规结果没有明确表述的政策，详细具体且不断升级的威胁明显制止了破坏规则的行为。

然而，事不过三原则运用太多次（通常超过四次），就可能会适得其反，因为这意味着该品牌对执行并不认真。

无论允许的违规次数有多少，各大品牌都应该发出明确信息，即自己时刻准备查出第一起违规行为以及随后的任何违规行为。有些品牌会定期赦免所有违规行为，为所有违规者清除历史记录，甚至在政策中声明自己隔一段时间就会这样做。（例如某卫生洁具生产商的MAP政策规定，公司每隔18个月就会赦免违规行为。）虽然给予意外特赦有时也算合理，但更好的办法是对有关赦免的话题保持沉默，因为公布赦免时间表会招致侵权行为，特别是赦免期即将到来之前。

最后，虽然政策必须明晰，但不应僵滞，束缚住品牌的手脚；也不能严苛，让品牌不愿执行。较为明智的政策都有灵活性，如针对特定客户或所有人临时放宽规定，允许季节性或其他促销活动，以及由供应商提供优惠券或折扣。

实行。如上所述，公司应该使用单边政策。品牌很容易无意中就达成针对固定价格的协议。在这方面敷衍了事可能会让品牌陷入麻烦。比如若某品牌在和自己授权的中间商签合同时，声明中间商必须遵守品牌的“所有”政策，但并未列出限制条件，那么根据定义，该统一声明会覆盖品牌的定价政策，因此也就构成了价格协议。为了避免价格操纵的指控，品牌应只列出中间商必须遵守的政策，对价格政策则另行规定。

同样，品牌也不能要求得到或接受中间商的合规承诺，或以任何方式进行价格谈判。举例来说，2015年，好市多（Costco）指控强生（Johnson & Johnson）将一次性隐形眼镜的MRP单边政策变成了协议，允许中间商就多处改动进行谈判，自此引发了一场旷日持久的诉讼，大多数隐形眼镜行业同仁牵涉其中。同年，犹他州宣布所有关于隐形眼镜的MRP和MAP政策和协议都属非法。

为减少无意中达成协议的风险，明智的做法是，指定一个消息灵通的政策行政人员来处理所有中间商的问询和意见。这个人往往是渠道或销售支持员工，要么有很大自主权，要么在内部政策委员会和中间商之间充当值得信赖的发言人。此模式有助于确保沟通、理解和执行的一致性，同时避免让其他人（比如销售代表和重要买家）就价格问题进行一对一的高风险讨论，因为销售代表可能很难拒绝与买家交易，并达成可能会带来麻烦的价格协议。在转售定价过程中，将销售人员和中间商分开极为重要，因为销售人员激励机制（销售额越高，薪水越高）和政策要求（与违规者断绝关系）可能会产生冲突。销售人员的职责是销售，而不是监督政策。

监控执行。“执法”对“守法”的意义极为关键，对MRP和MAP政策，以及限速规定都是如此。阿耶莱特的研究表明，品牌在发现中间商违反

政策时，发给他们通知可以提高合规率，而停止发送通知后，合规率又会下降。某品牌实行了一项用电子邮件通知违规的新政，并因此终止和两个违规中间商的合作。该品牌授权的中间商在几个月内违规率下降了40%至80%。

显然，要让中间商遵守定价政策，品牌的威胁必须有震慑力，并表明采取行动的决心。当然，这首先要求抓住违规者，但实际执行并不容易。拥有数百或数千家授权中间商的品牌可能会发现，很多中间商不仅在自己的网站上做广告，还在一个或多个第三方网站上宣传，比如亚马逊。此外，品牌产品可能出现在数千个实体货架上，降价促销广告投放到电视、宣传册、商店等地方。

品牌不可能持续跟踪上述所有活动，所以很多品牌都依赖拥有专业技能的外部公司，如Trackstreet和PriceSpider/ORIS Intelligence（用于线上交易），以及Numerator和广告监察署（用于线上和线下交易）。我们已经与这些公司和更多机构都合作过了。品牌还可利用“神秘顾客”（mystery shoppers）抽查实际销售价格，并辅助以所谓的“告密网络”（snitch network），让中间商自己检举违规。（这是合法的，但前提是品牌没有与投诉的中间商达成价格协议。）据我们所知，不止一个汽车售后市场品牌定期对中间商随机进行审查，而其MRP政策之所以合规率颇高，部分原因就在于此。

一旦发现违规中间商，品牌必须迅速发出措辞明确的违规通知，详细指出违规情况，包括提供违规证据，比如截图（如有可能）。品牌应说明自己期望中间商做出的回应（如在24小时内撤下违规产品），以及中间商如果未能遵守规定将受到的惩罚。

最重要的是，品牌必须保证政策执行的一致性。如果做不到这一点，品牌信誉就会受损，也不利于防止转售价格下降。此外，差别待遇

可能产生“可反驳的推定”（rebuttable presumption，即除非另有说明，否则假定为真实）——品牌仍可与曾违约操作的中间商达成协议。但要实现一致性，对于任何冒犯，品牌都必须准备好对最大或最优质客户，施加和其他客户相同的惩罚。同样，高级管理层和所有内部利益相关者都必须就政策达成一致。Birkenstock在统一意见后，将产品从亚马逊下架，作为对亚马逊允许未经授权的中间商兜售打折Birkenstock产品的惩罚。

当然，如果品牌愿意，仍可在任何时间宣布重新制定政策。或即便在断绝关系之后，若品牌认为有些违规者已经吸取教训，那么仍可恢复向他们销售产品，同时继续拒绝供应其他中间商。这种选择性恢复是允许的，因为品牌通常都可以选择客户，也没有义务与所有想要自己产品的商家交易。

取得正确平衡

归根结底，定价政策是为了维持和提高品牌资产，有关定价的决策必须与企业价值观相一致。确定“合适”的最低价格是门艺术，要考虑到品牌定位和目标、中间商的利润需求以及竞争环境。价格定得太高会不利于销售，价格定得太低则会损失利润并允许过度折扣，进而损害品牌重要中间商的利益。

毫无疑问，电子商务将继续增长。同时，少数实力强大的数字中间商将越来越多地主导品牌与最终用户之间的关系，还可能破坏品牌与其重要授权中间商之间互利互惠的长期关系。详细合理、严格执行的定价政策有助于恢复和维持这种平衡。

阿耶莱特·以色瑞利是哈佛商学院市场营销系工商管理学助理教授。小尤金·泽莱

克是塔夫托律师事务所（Taft Stettinius & Hollister LLP）资深律师。他专攻市场营销法，包括反垄断、定价和分销以及品牌保护等领域。

成为
更好的
企业公民

BECOMING A BETTER CORPORATE CITIZEN

卢英德（Indra K. Nooyi） 维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）| 文
永年 | 译 时青靖 | 校 刘铮筝 | 编辑

百事可乐公司的“使命型业绩”项目，引领公司和利益相关方走向更健康的未来。

形成对比。

插图说明

日本插花艺术家东信康仁（Azuma Makoto）以他的植物雕塑而闻名于世。他曾把布好的花艺冻在冰中，将盆栽送入太空，将花束投入大海。在他的“水下之花”（“Undersurface Flowers”）系列中，东信将花浸入水中，把通常隐匿不见的植物根系展示出来，与上面的花朵形成对比。

核心观点

问题

人们越来越多地意识到，企业需要更多关注长期可持续发展，而非短期盈利能力。然而老牌企业很难做出改变，因为它要求根深蒂固的企业惯例发生改变。

解决方案

在卢英德的领导下，百事可乐公司采纳了一项名为“使命型业绩”的计划，目的是将环境目标以及客户和员工的健康与财务目标一视同仁。

启示

实现该计划不易——可项目成功了。从中得出的经验包括：需要董事会的强大支持，坚持不懈、始终如一的沟通，早期的标志性行动和新的能力。

资本主义正承受着压力。全世界的人都认为CEO管理企业是短期行为，因为他们一心关注股东。专注于迅速获取超额回报的激进投资者出现，让人们对企业的运营方式产生了更多忧虑。为解决这个问题，学术界、智库、企业领导和非政府组织已开始探讨如何改革资本主义制度，使其对每个人都有效。2019年8月的商业圆桌会议（Business Roundtable）发表了181名CEO签署的声明，承诺要将目光面向所有利益相关者。

这的确值得称道、勇气十足。可事实是，变革对于老牌企业而言举步维艰。多数企业并不是全食超市（Whole Foods）和TOMS Shoes那样以社会使命为出发点的初创企业，也不是Grameen银行那样为解决社会问题而设立。那些业绩良好的企业，有时可维持长达数十年，员工自然会坚持那些产生了优秀业绩的行为。阻碍企业转型的是成功，而非失败。

百事公司是为数不多的几家，满足所有利益相关者需求同时还产生了丰厚财务回报的老牌全球企业。它一直推行长期投资并获得短期成效。我（卢英德）增补的层面是重视可持续性——满足诸多利益相关者的利益，以确保公司具备长期的生存能力。（为便于叙述，我们在本文中提到卢英德时将使用代词“我”。）

我在新兴市场长大。那里的跨国公司在我看来是一股好坏参半的力量。最开始时，我希望百事公司对社会的贡献植根于它的核心经营模式。我不希望我们资助慈善项目是为了让自己感觉良好或看起来光鲜。我们的社会责任必须从企业慈善演变为一种可以兼顾推动股东价值的深刻使命感。我们需要改变我们赚钱的方式——而不仅仅是把赚来的钱捐赠一部分出去。

我把这种新方法称为“使命型业绩”（Performance with Purpose，简称PwP）。它基于四大支柱：实现丰厚的财务回报（财务可持续性）；通过减少产品中的糖、盐和脂肪的方式来进行产品系列转型，同时新增更健康、更有营养的食品和饮料（人类可持续性）；通过节约用水和减少碳排放及塑料垃圾来限制我们对环境的影响（环境可持续性）；通过向公司内部和我们服务社区内的女性及家庭提供新型支持来提振人心（人才可持续性）。

在我担任CEO的12年里，PwP是我关注的头等大事，百事公司也取

得了巨大进步。我们更健康的产品系列所占收入，从2006年的38%增长到2017年的50%。从2006年到2018年，我们运营中的用水量减少了25%，并为我们服务的社区中2200万公民提供了安全饮用水。我们在研发方面的投资几乎增加了两倍，以扩展我们的营养产品，并将我们对环境的影响降到最低。截至2018年，女性在高管职位中所占比例为39%。PwP实施后，净收入增长了80%，百事公司的股票表现超过了消费者必需品板块指数（Consumer Staples Select Sector Index）和标普500指数。（见边栏“百事可乐公司的财务业绩”）

这些结果掩盖了实施使命驱动型战略的困难。PwP被认为具有变革性——不过许多人质疑我们究竟为何要这么做。即使产生了意愿，企业的主导逻辑也不会就此消失。比如，百事核心业务中一个受命负责“对你有益”橙汁品牌纯果乐（Tropicana）的年轻聪明团队试图将其拓展为一种含糖的碳酸橙汁饮料。该团队没有明白，百事公司需要限制可口型产品。改变数十年的营销习惯也很困难。当一名新入职的高管指出，美国的儿童肥胖危机要求百事改变其向儿童、尤其是在校儿童营销软饮料的方式时，公司一名老员工甚至指责这位新来的高管是破坏者和叛徒。

在本文中，我们从百事公司转型历程中汲取了一些经验，以供那些谋求在自家企业实施使命驱动战略的CEO们借鉴。

以未来视角着眼你的转型

在形成我们的方法时，我们决定从外部入手。我要求一组高管团队找出那些会影响我们业务的未来事件。他们指出了若干大趋势，其中许多具有全球性影响，包括世界人口的变化、对卫生和健康的关注、水和其他自然资源的缺乏、全球气候变化带来的限制、激进主义的兴起以及

关键人物奇缺的人才市场。

经过这样操作，我们认识到，如果不对产品系列进行转型——在可口产品之余，提供许多消费者需求的更有益健康的产品，就无法取得丰厚财务业绩。如果我们不减少水和塑料的使用，成本就会上升，在许多社会中就得不到经营许可证。如果我们不创建一家员工在此可以全身心投入工作的企业，我们就不要指望聘用并留住最优秀最聪明的员工。

施行使命驱动战略的企业应采用相同的办法。领导者应考虑组建一个直接向CEO汇报的团队，并发掘出对企业有影响的大趋势。应精心挑选团队成员，这样他们就不会拘泥于现状，且能由外及内地进行思考；如若不然，将造成那些担心现有模式会被打破之人的渐进式思维。在分析了大趋势之间的相互作用并绘制出未来可能模样的合成图之后，该团队必须回答诸如以下的关键问题：经营模式必须进行何种创新？公司需要进行何种投资？公司需要培养或聘用何种人才？这一过程将有助于CEO们通过制定与“当下前进”大相径庭的“未来回溯”战略，来让他们的企业永葆生机。

确保董事会是你的盟友

我们很早就意识到PwP需要百事公司董事会的支持。我制作了一份多页的详细文件，向董事会展示了大趋势分析会如何影响我们的战略，以及PwP会如何让我们的公司永葆生机。我们很幸运，诸如Knight基金会负责人阿尔贝托·伊瓦尔根（Alberto Ibargüen）、公共广播界领袖和政策制定者沙伦·洛克菲勒（Sharon Percy Rockefeller）、诺华制药（Novartis）前CEO丹尼尔·瓦塞拉（Daniel Vasella）、时任杜克大学医疗中心负责人曹文凯（Victor Dzau），以及摩根大通前执行副总裁兼

CFO迪娜·杜布龙（Dina Dublon）等直言不讳的董事会成员们欣然接受PwP，甚至在他们感觉某项行动与PwP不一致时对我提出质疑。比如，董事会对“可口”领域的收购严加审查，并否绝了其中一些收购，因为它们会让我们倒退。这就是董事会的决心。

随着董事会成员的退休，董事会招募了心系PwP的替补者。福特基金会（The Ford Foundation）的达伦·沃克（Darren Walker）为PwP带来了非政府组织和全球社会心态，而怀特黑德生物医学研究所（Whitehead Institute forBiomedical Research）所长戴维·佩奇（David Page）则提高了我们立足于科学的能力。每一位董事会成员在PwP的实施中都发挥了宝贵作用。

董事会重新调整了我的薪酬结构，使其既基于PwP相关指标，又基于每股收益目标。这一步至关重要：董事会就是这样成为让CEO负责实现使命导向战略的一股力量。不仅CEO在没有董事参与的情况下不能偏离方向，而且通过设定目标，董事会让自己对所有利益相关者负责，而不只是对股东负责。

当一名激进投资者在2012年购买了百事公司股权并要求拆分该公司时，董事会的支持尤其重要。那位投资者对PwP提出批评，希望公司专注于含糖饮料和咸味零食，削减成本，并返利给投资者。我认真倾听并研究了他的每一个想法。然而那天结束时，我们的董事会——在首席董事、时任高露洁棕榄（Colgate-Palmolive）CEO的伊恩·库克（Ian Cook）领导下——写了一封公开信，声明公司走在正确道路上。我们坚持了我们的路线。三年后，那位投资者以105美元的价格卖出了他以70美元买入的百事公司股票——因PwP而获得了50%的收益。

慎重考虑你用于传达变革的语言

全球性企业必须以任何地方的任何人都能理解的方式，传达其使命驱动战略，但不应让信息太过琐碎。百事公司的许多人最初希望PwP以“4个P：业绩（performance）、产品（product）、星球（planet）和人（people）”来表达。这样的表达言简意赅，我们知道我们需要这样的表达，可是在高管团队听来，它像是一场营销活动，而不是确保人类、环境、人才可持续性以及优秀财务业绩的严肃承诺。我们希望所有的利益相关者，尤其是我们的员工，明白可持续发展能力对于公司的未来至关重要。

简练地表达“使命型业绩”为健康发展提供了广阔舞台。这意味着，如果百事公司不采取自觉的行动来应对糖尿病、肥胖等日益受人关注的健康问题，以及水资源缺乏、塑料使用等环境问题，公司的业务就难以增长。这一问题在发展中国家最为明显，百事公司未来的大部分增长可能出现在这些经营社会许可续期难度很大的地区。

明智的做法是在一两个国家试点制定使命驱动战略，然后在全球组织中推广，因为各国回应这一讯息的方式会略有不同。墨西哥是我们进行试点的一个国家。在百事墨西哥公司，经过长时间讨论之后，时任董事长佩德罗·帕迭尔纳（Pedro Padierna）和他的执行委员会以“Desempeño con Sendito”的口号对PwP进行了本土化，大致可以翻译成“以可持续的方式创造业绩以获得有意义的东西”。

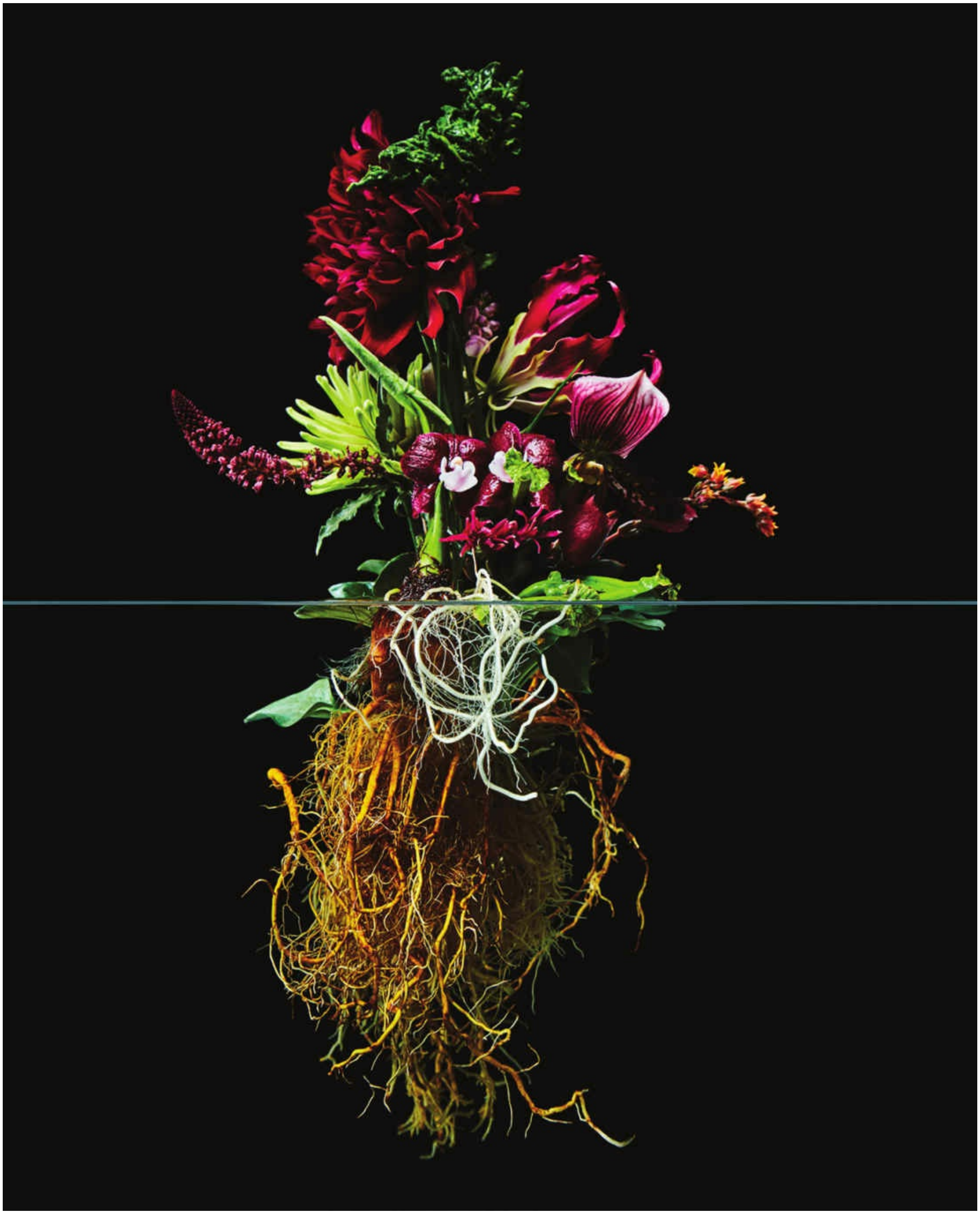
通过开展众多焦点小组座谈会，我们获知，这一语言完美地捕捉了百事公司希望在墨西哥传达的讯息。这一理念在当地赢得好感，不仅如此，百事墨西哥也从未忘记，墨西哥是美国之外第一个耳闻这种新战略的国家。PwP如今仍然是该国最高管理层的头等大事。

及早行动塑造必要新举措

要向企业表明使命驱动战略并非只是一时兴起的想法，及早采取大胆行动至关重要。三件事情就可以传递一个明确的信息：设立关注度高的领导职位并让外来人士就任其中许多职位；推翻那些在“旧时代”能够获得通过的决定；让部分人离开。

我在明确宣布PwP之后最先做的事情之一就是设立首席科学官这一职位，并任命马哈茂德·汗（Mehmood Khan）。他曾是梅奥诊所（Mayo Clinic）的内分泌学家，时任武田制药（Takeda Pharmaceutical）研发负责人。这在整个企业及行业中发出了一个强烈的信号，即我们决心打造公司执行使命驱动战略所需的，截然不同的能力。

虽然我们在2006年就宣布了PwP，但是马哈茂德·汗直到一年之后才签约。等他弄清他所希望打造的研发能力的性质和结构时，已经到了2008年，正值美国股市崩盘和大衰退开始之际，但他的预算请求比前一年显著增加。即便如此，我还是努力批准了他当年和下一年需要的所有预算。这在整个公司强化了PwP会落地生根的信息。



百事公司新设的另一个职位是首席设计官。由于意识到任何成功的

转型都必须以消费者为中心——而不仅仅由CEO推动——我们明白，设计思维对于我们的成功至关重要，因此我们从3M公司请来了毛罗·波尔奇尼（Mauro Porcini）。（见《百事CEO：让设计思维变成战略》，《哈佛商业评论》，2015年9月刊。）

随着时间的推移，我从公司外招聘了其他几位高管担任重要的高级领导职务，其中包括麦肯锡（McKinsey）合伙人拉克斯曼·纳拉辛汉（Laxman Narasimhan）和维韦克·桑卡兰（Vivek Sankaran）；电子游戏开发公司Activision Blizzard的布拉德·杰克曼（Brad Jakeman）；以及身在中国、从苹果公司跳槽到我们公司的凯西·泰（Cathy Tai，音译）。在美国广播公司（ABC）经历了传奇职业生涯之后，乔恩·班纳（Jon Banner）以负责通信的执行副总裁身份加入我们，出色地拟定了我们传达讯息的措辞。他们每一个人在公司里都扮演着重要角色。这些高管的职权和能力对现状提出了挑战，并迅速推动了变革。

有趣的是，不设立或不填补可能被视为关键的职位也会传递出一个强烈信号。比如，我没有任命首席可持续发展官。我觉得，如果公司做出这样的任命，PwP会成为那个人的职责而不是其他所有人的职责，我希望此职责属于每一个人。因此，我利用扩大的领导团队来推动变革，此团队由两个最高级别的高管组成。百事公司董事会级别的可持续发展委员会直到2017年才建立，远在PwP在公司落地生根之后。

充分表明立场的另一个行动是取消一大重要新产品上市的后期决定。百事公司零食业务的一个团队意识到能量食品的需求在日益增长，于是决定推出一种主含咖啡因的零食。该团队制定了产品配方，确定了品牌名称，并设计了包装及商标。就在计划上市的前几天，该产品引起一名高管的注意，他对公司即将推出一款儿童可能食用的高咖啡因含量零食感到不安。尽管已经产生了成本，而且面临巨大的内部压力，他还

是终止了该产品的开发。这个决定我非常赞赏。

批评者总会出现，尤其是在企业的高层。重要的是，让他们参与进来，与他们展开透明的对话，指出企业明天可能面临的生存威胁。同等重要的是，在实施战略的时候要纳入他们的合理关注。然而，如果批评者在合理的时间段内并没有转变思想，他们就不应被允许继续在管理团队中任职。

发展推进使命驱动战略的能力

要实施PwP，百事公司必须在数个领域构建新的能力，尤其是研发和产品开发。从历史上看，百事公司的研发部门都是由接受过自然科学培训的人员组成，要么是食品科学，要么是食品工程，可是马哈茂德·汗招聘时寻求各种不同背景——比如分子生物学、生理学、药物学、营养学和计算机建模——并从食品饮料行业之外的企业招聘人才，诸如制药、个人护理、美容护理、炼油等企业。他还任命了与男性同等数量的女性就任研发部门的高级职位，并在包括上海和墨西哥城在内的世界各地建立了研究中心。这不仅从人才角度，而且从文化背景、性别、种族和地域角度改变了百事公司的研发能力。

成效很快显现出来。PwP让我们所有核心产品的盐、糖和脂肪含量降低，而口感却丝毫没有变差——这是十分艰巨的任务。它还让我们创立和收购了更有益健康的饮料——Bubly气泡水、LifeWtr纯净水、Naked Juice水果蔬菜冰沙、KeVita发酵益生菌和康普茶饮料、Wimm-Bill-Dann’s乳制品（俄罗斯市场）和最近的CytoSport肌肉牛奶——以及零食：Stacy’s皮塔条、Sabra鹰嘴豆酱、Off the Eaten Path烘焙点心、全麦型的SunChips、Bare Snacks烤水果和蔬菜零食与Health Warrior植基营

养棒。

数年前，百事公司为其产品推出了第一个植基高分子聚合物包装。这种高分子聚合物源自农场，之所以成为了可生物燃烧和可生物降解的塑料包装，是因为它是由柳枝稷、松树皮和玉米壳等可再生材料制成的。随着时间的推移，百事公司希望利用自身食品业务的副产品——橘皮、土豆皮、燕麦壳——来制造“绿色塑料”。那将是一个很少有人与食品饮料企业联系起来的科学突破。

百事公司甚至已经开发了新机器来生产更有益健康的食品。数年前，奇多（Cheetos）因不符合美国农业部（USDA）的营养标准而被请出了美国校园。它们不含全纤维这样的健康营养成分，当时还没有办法在不堵塞并关停挤压机的情况下，将全纤维导入膨化零食中。没有一家企业愿意解决这个问题。于是百事公司研发中心组建了团队，用计算机对高温高压下淀粉和纤维素纤维的挤压进行物理和化学建模。两年后，工程师们攻克了这个难题，设计出一种导入全谷物时不会卡住的挤压机。到2016年，我们已重新推出了全谷类的奇多，该产品重返校园。这不仅对业务有益，而且有助于提振企业士气。

百事公司开发的一个方便工具叫做ReCon（代表“resource conservation”，节约资源），这是一个精确测量工厂用水和废水排放的多步骤流程。它让科学家可以弄清楚如何以及在何处可以重复使用或循环利用废水。公司针对温室气体、固体废弃物和电力也开发了类似工具。降低消耗和浪费帮助公司提升了盈利水平。事实上，高管们有充分理由，将ReCon称为百事公司第23个价值十亿美元的品牌。

本地化战略执行

虽然使命驱动战略必须适用于公司运营的所有国家，但每个市场应该有根据自身需求调整方法的自由，即框架内的自由。食品和口味的偏好因文化而异，环境问题也因地而异。比如，与墨西哥相比，缺乏水资源在俄罗斯不是个大问题。由于节约用水降低了成本，保证了正常供货，百事墨西哥可以证明投资最新一代的水处理厂是合理的。通过对65%的用水进行循环利用，墨西哥城的三家工厂减少了对昂贵市政用水的依赖。

这为PwP在墨西哥的推行奠定了基调和节奏。下一战线是油炸零食。百事墨西哥公司收购了当地有名的饼干公司Gamesa，它成了百事公司烘焙产品的全球中心，而且该公司还招聘了大量研发人员来极力推进烘焙技术及产品。另一个目标是解决零食中的含盐量问题。为降低含盐量，百事墨西哥重新调整了调味料供应链：它不再采购含盐的整套调味料包，而开始只购买核心调味料，再加入盐粉，降低盐的用量。

受到这些成功流程的鼓舞，百事墨西哥继而通过更换原料，采用更天然原料，并增添营养元素的方式改进产品。它开发了谷类膨化产品；用烤花生取代炸花生，重新配制了畅销的Mafer产品系列；在Quaker品牌下推出了新的产品系列——从包含奇亚及其他古老谷物的谷类食品到用Quaker Oats制成的松饼粉。墨西哥的典型早餐是一种叫licuado的食物，类同奶昔。百事墨西哥推出了将普通早餐转换为超级早餐的创意，在其中加入Quaker Oats，并向墨西哥每个城市里销售licuado的小商店提供印有品牌商标的容器。对消费者健康有益的产品成为了成功的产品系列。

百事墨西哥还有效地利用了伙伴关系。它的零食业务部门发现，几乎不可能把价格昂贵、不够健康的进口棕榈油换成葵花油，因为后者的供应要么不可靠，要么价格没有竞争力。公司与墨西哥政府及美洲开发

银行合作，向农民提供奖励和培训，让他们在已经停止种植向日葵的州重新种植向日葵。结果，如今种植向日葵的土地超过5万公顷，让这个国家不必再进口棕榈油，同时也挽回了消费者，并为百事墨西哥提供了廉价、可靠和本地来源的原材料。

在公司外寻求支持

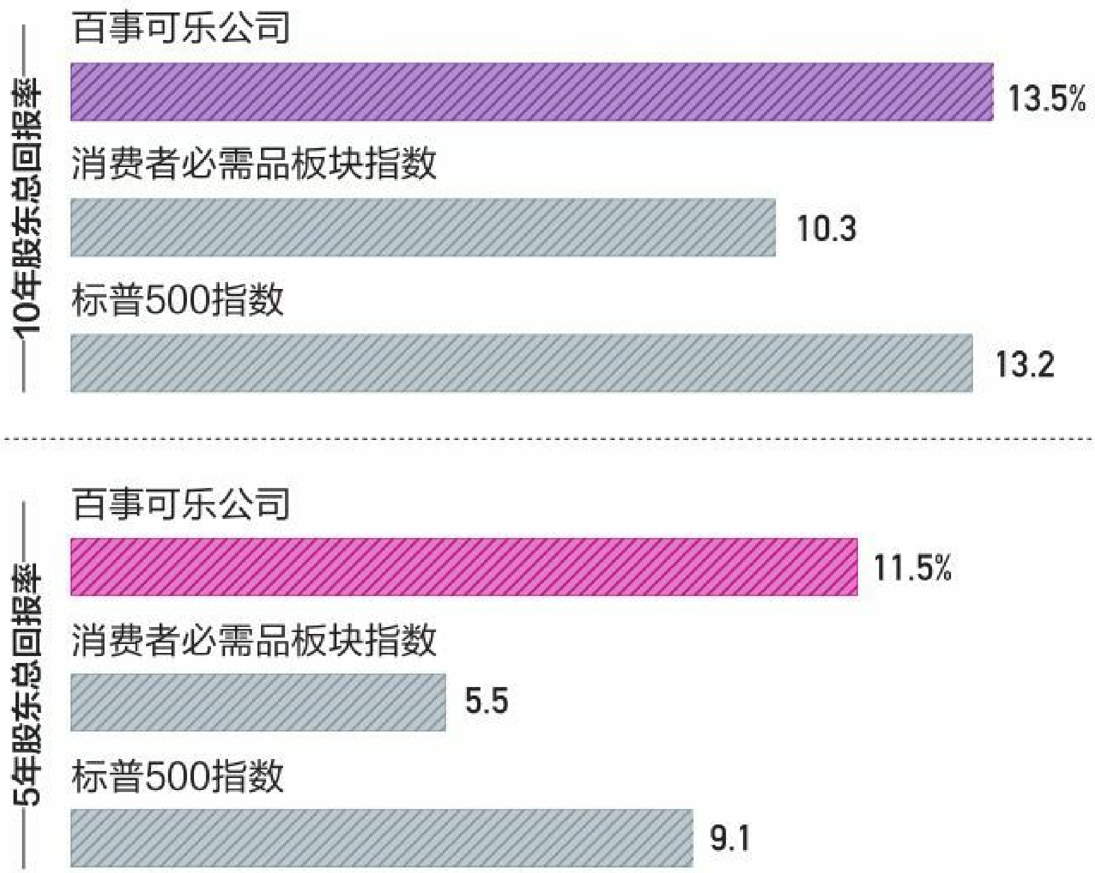
CEO们在未建立支持联盟、未找到应对外界批评之道的前提下无法执行使命驱动战略。每当牛津饥荒救济委员会（Oxfam）和热带雨林联盟（Rainforest Alliance）等强势的非政府组织在百事总部外面抗议、攻击公司的农业运作或人权记录时，我都会特意与示威者们会面，倾听他们的声音，并进行对比。站在他们的立场上，哪怕向前走一码都很重要。那些非政府组织在离开时，会对他们的意见得到倾听表示感激，并更乐于接受百事公司未来的想法和计划。

企业需要弄明白如何获得第二次机会。他们必须主动与心存疑虑、认为使命驱动战略不过是表面功夫的非政府组织打交道。他们应该学会与那些批评人士交流，向他们解释自己正在尝试的新事物，并坦率承认自己到桌前协商的时间晚了点。仔细倾听，将非政府组织重新认定为合作伙伴，表现出公司是在认真对待批评，这些做法通常可以缓和紧张局势。

除了个人互动之外，数据也可以消除非政府组织对企业的负面态度。利用基于科学成果的事实和结论，马哈茂德·汗、丹·贝纳（Dan Bena）（时任运营发展高级总监）和班纳说服了几家心存疑虑的非政府组织与公司合作。

百事公司的财务业绩

久而久之，该公司年化股东总回报率(TSR)优于消费者必需品板块指数和标普500指数的表现。在卢英德担任CEO期间，该公司还提升了其产品的健康和环保表现。



注： 股东总回报率 (TSR) 是一个包括资本收益和股息影响在内的年化指标。考虑到新任CEO 开始产生可衡量的成果需要时间，10 年的 TSR 和 5 年的 TSR 期限分别是：2009 年 4 月 23 日（卢英德入职 2.5 年后）到 2019 年 4 月 22 日；以及 2014 年 4 月 23 日到 2019 年 4 月 22 日。
来源： 截至 2019 年 4 月 22 日，FactSet

CEO们还必须弄明白如何与他们行业内的其他企业——甚至对手——协力合作。2010年，百事公司与食品饮料行业的其他几家龙头企业

创立了健康体重承诺基金会（the Healthy Weight Commitment Foundation），其成员允诺向消费者提供低热量产品，并在2015年前从他们的产品中减少1.5万亿卡路里的热量。事实证明，截至2012年，他们已经超额400%完成了这个目标。

将使命植入企业DNA

使命驱动的变革可能发端于CEO的热情，可是如果不被植入企业的DNA中，它就无法幸存。这就需要几种类型的强化方式，通过沟通、资源分配、目标设定、认知和奖励来实现。

不断地向每一个利益相关者传达PwP的理念和理想是其得以屹立的关键。从2007年到2017年，PwP几乎登上了每一份公司年报的封面。我的目标之一是强调它持续不断的重要性，不过那些封面也微妙地表明，PwP已经成为整个公司的议题，而不仅仅是我的议题。

我通过许多外部论坛来描述PwP并对信息进行了详细说明，每一位高管都公开谈论PwP，以求在公司外部利益相关者中建立起支持。马哈茂德·汗、贝纳及其他主题专家被指定为百事公司大使；他们环游世界，与不同的支持者谈论PwP的具体方面。

资源分配也必须与使命挂钩。事实上，我们坚持对每一项资本支出进行可持续性验收。每一项提案都必须说明该项投资对可持续性有何影响，进行了怎样的权衡，是否符合百事公司的可持续发展目标，如何实现这些目标，以及如果不能达标，原因是什么。可持续发展委员会对每一项提案进行审核，如果项目未获批准，就得重起炉灶。我们从公司的年度预算中预留了一定比例作为可持续发展投资基金，用它来补贴或支付创新的成本。这让业务部门能够试验和测试与可持续发展相关的创

意，而不必担心通常涉及的内部收益率。让人感到暖心的是，我们的CFO休·约翰逊（Hugh Johnston）推动了这一举措——这对于CFO而言非常难得。

从高管和各国分公司负责人一直到中层管理人员，我们为每个人设定了PwP相关目标。那些目标用于评估业绩并帮助确定年度奖金。即使是研发中心和面向市场的职能部门也有与业绩评估和薪酬挂钩的PwP目标。

在正式的目标设定与资源分配之争中，人们很容易忘记，使命是由热情所滋养的——而热情必须不时地得到能量补充。企业必须庆祝胜利，展示行之有效的使命驱动计划，促使企业相信变革可行。百事公司每年都会颁发全球、地区和国家级奖励，哪怕是在最不景气的时候，对那些实现了PwP目标的人都会予以表彰——这是有助于保持员工积极性的高调之举。与此同时，我们从未忘记我们的传统业务。两者我们都要庆祝。

最后，没有什么比领导层体现使命感，更能将使命融入企业。实施使命驱动的变革是漫长且艰巨的过程。只有当使命对高管们具有深远利害关系的时候，他们才可能坚持这条道路。百事公司很幸运：好几位高层领导——包括前总裁蔡恩·阿布达拉（Zein Abdalla）和我在内——成长于缺水的新兴市场。小时候，我看着人们每天排着队取水，然后储存起来备用。阿布达拉也是如此。我们可以从个人角度看待水资源匮乏问题。这让百事公司想为环境所做的一切真实可信。

我们还发掘了一些长期就职于百事公司的员工——阿布达拉、帕迭尔纳、桑吉夫·查达（Sanjeev Chadha）（时任亚洲、中东及北非CEO）和阿尔·凯里（Al Carey）（时任北美CEO）等——并赋予他们执行PwP的核心角色。怀旧者很难忘记过去，但总有少数人愿意改变，可以让这

一过程变得可信。他们还可以帮助新来者搭建与公司其他人沟通的桥梁，成为PwP急需的内部大使。

当然，事情不止于此。许多已离开百事公司的高管继续自行或在其他公司推进使命驱动计划。如果有必要指出的话，PwP已经植入百事公司DNA的另一个证据，就是董事会在选择拉蒙·拉瓜尔塔（Ramon Laguarta）做我继任者时候——他们选择的是一位深信PwP力量并称之为“使命制胜”的人。拉瓜尔塔不仅传承了过去，而且还让公司致力于实施与食品垃圾和塑料回收相关的新计划，确保百事公司基业长青。

如今**PwP**诞生已经14年了。回首过往，我对百事公司今天的成就和未来的发展感到骄傲。它在商业和道德上都取得了成功。它已学会在短期和长期之间达成平衡，对回报的程度和存续时间进行了仔细考量。一种真正的使命感融入了公司的核心运营。因此，对于任何怀疑是否有可能建设这样一家公司的人，我要说：“我们在百事做到了，你也能够做到。”这是让资本主义服务于每个人的唯一途径。

卢英德于2006年至2018年担任百事可乐公司董事长兼CEO，现为亚马逊和斯伦贝谢(Schlumberger)公司董事会成员。维贾伊·戈文达拉扬是达特茅斯塔克商学院的考克斯杰出教授，著有或与人合著十余本著作，其中包括《三箱解决方案》（The Three-Box Solution）和《逆向创新》（Reverse Innovation）。

管理者为何厌恶风险？

YOUR COMPANY IS TOO RISK-AVERSE

丹·洛瓦洛（Dan Lovallo） 蒂姆·科勒（Tim Koller）
罗伯特·乌兰纳（Robert Uhlaner） 丹尼尔·卡内曼（Daniel Kahneman）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

企业的激励机制和控制流程会严重阻碍部门管理者承担风险，致使公司错失大量财富。

核心观点

问题

从理论上讲，公司应通过有风险的投资为利益相关者创造价值。但实际上，大公司的部门管理者常会压制有风险的想法。他们支持小幅度的改善、成本削减和“安全的”投资。

原因

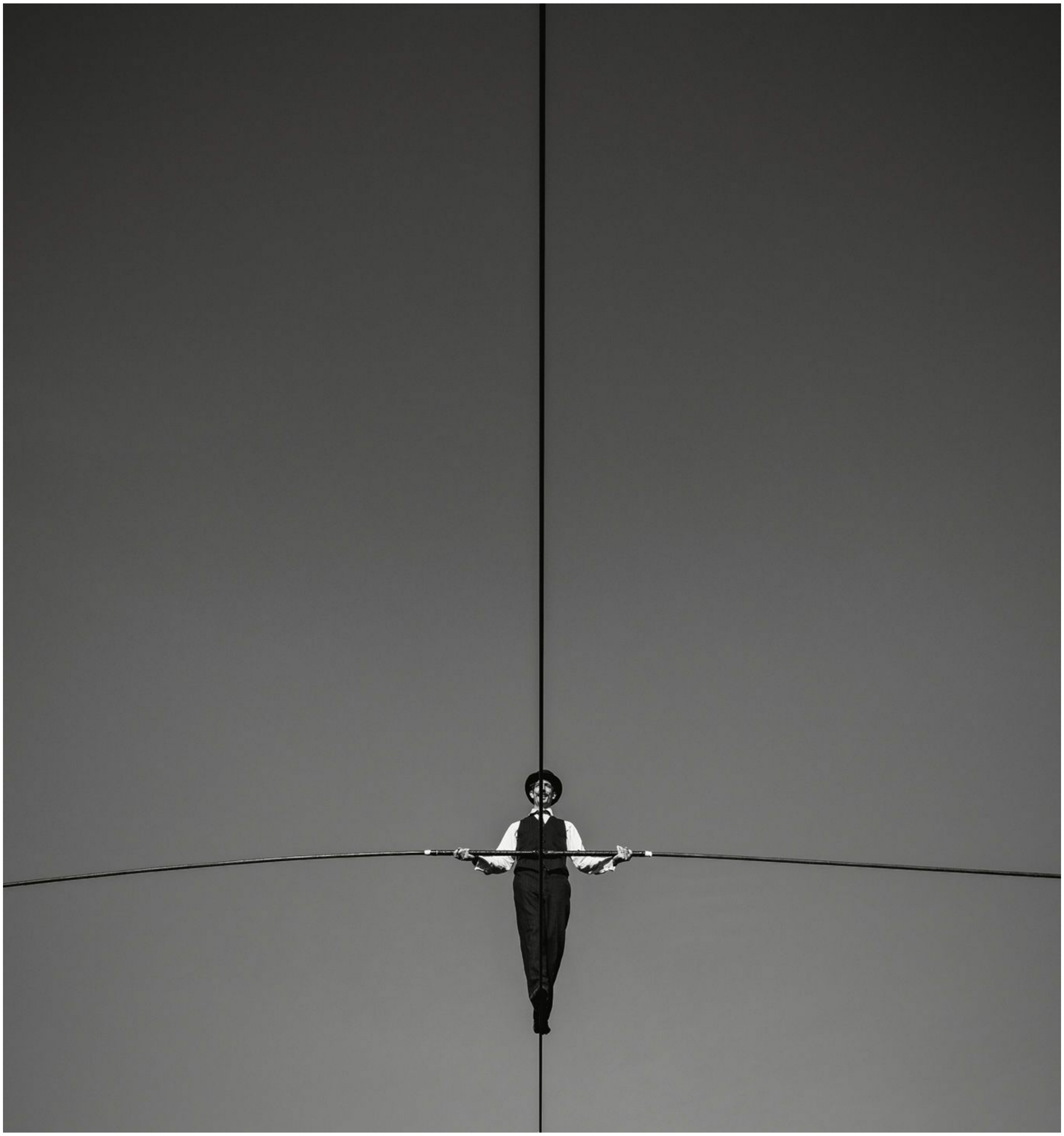
大型组织中的大多数管理者都比CEO更加厌恶风险，因为CEO

会在更大投资组合的背景下考虑每项投资。

一种新方法

本文介绍了厌恶亏损心理的作用原理，分析了管理者对投资风险的态度导致错失了巨大的收益，并就实践和制度的变化提出建议。

从理论上讲，公司应该通过有风险的投资为利益相关者创造价值。而且，只要不是一次失败就会拖垮企业，投资规模可以很大。哪怕投资中很大一部分都失败也没关系，只要其他部分的成功足以弥补损失（通常都是如此）。支持这种投资方法的经济学理论，可以追溯到20世纪50年代诺贝尔奖获得者哈里·马科维茨（Harry Markowitz）关于投资组合优化的研究成果。



但在当前的实践中，大型公司的高管却不愿提出和支持有风险的项目。他们压制新想法，支持小幅度的改善、削减成本和“安全的”投资。很久以前的研究就发现了这种现象。举例来说，锡拉丘兹大学教授拉尔夫·斯沃姆（Ralph O. Swalm）在发表于《哈佛商业评论》的一篇经典文章中，介绍了一项关于100位企业高管风险态度的研究结果。他总结

说，研究结论“并未描绘出我们在业界经常听说的那种风险承担者形象。结论显示，决策者非常不愿意承担对于公司而言似乎相当有吸引力的风险”。我们的研究证实，这种现象如今并未改变。

在本文中，我们研究了厌恶风险和逃避风险的现象，并揭示出企业激励机制和决策制定实践加剧这一问题的原因。我们分析了在这种现象下高管们最终错过了多大的价值，并提出一些建议，减轻人们对低风险投资的偏见。

厌恶亏损心理

经济学家和心理学家很久以前就意识到，决策者往往更重视决策可能造成的经济损失，而不是潜在的同等收益。1979年，丹尼尔·卡内曼（Daniel Kahneman，本文作者之一）和已故的阿莫斯·特维尔斯基（Amos Tversky）将这个概念带到了管理实践的最前沿。（他们在行为经济学方面的开创性研究为卡内曼赢得了2002年诺贝尔经济学奖。）大量的经验研究和实验进一步证明了厌恶亏损现象的普遍存在，并确定了其主要特征。

例如，麦肯锡在2012年进行的一项全球调查中，本文两位作者（科勒和洛瓦洛）向1500名管理者提出了以下情境假设：你正在考虑一笔1亿美元的投资，有可能在三年内按现值计算收回4亿美元，也可能在第一年就亏掉全部投资；你愿意承受并继续进行投资的最大损失率是多少？

风险中性的管理者愿意接受75％的亏损概率和25％的获利概率；4亿美元的四分之一是1亿美元，这正是初始投资金额，因此25％的获利概率会产生风险中性值零。但是，调查中大多数管理者都表现出极大的

厌恶亏损情绪。他们只愿意接受18％的亏损概率，远低于风险中性者回答的75％。实际上，只有9％的人愿意接受40％或更大的亏损概率。

更重要的是，投资规模对厌恶亏损心理的程度影响不大。当初始投资金额降低到1000万美元，并可能获得4000万美元的收益时，管理者们同样谨慎：平均而言，如果亏损概率高于19％，他们就不会进行投资。这一次仍然只有9％的人愿意接受大于40％的亏损概率。对投资规模的无视似乎不合情理，因为相对较小的投资不太可能对企业构成生存威胁，管理者承担风险的空间更大。

为什么在等级森严的大型组织中，管理者如此厌恶风险？斯沃姆的初步结论是，企业的激励机制和控制流程会严重阻碍部门管理者承担风险。当他采访的管理者承认，尽管厌恶风险对公司不利，但对自己的职业生涯有利时，他认为自己的结论是站得住脚的。我们认同他的观点。CEO的绩效评估在长期跨度内进行，但较低级别的管理者实质上将自己的职业生涯赌在自己做出的每个决策上，哪怕结果对于整个公司而言微不足道。

想一想大多数投资决策是如何做出的吧。一个有投资想法的团队为一个项目拟定商业计划，然后提交给由该部门高级管理者组成的资本项目委员会。该项目的拥护者解释它如何符合公司的战略，并给出一个财务模型来评估其将创造的股东价值。委员会判断该财务模型及其基本假设是否合理，据此做出决定。

现在想想一个事实：这个委员会评估的投资建议可能相对较少。因此，假如它允许的投资失败的概率更大一些，某段时间内最终获得成功的投资决策可能很少乃至没有。做出决定的管理者要对这样的结果负责，其声誉（甚至可能是工作）也将面临风险。除了最大规模的投资项目之外，几乎所有项目的失败对管理者的影响都远远大于对整个公司的

影响。

如果这是真的，那我们可以想象，高级管理人员会比低级管理人员更愿意投资小型项目。事实似乎正是如此。在最近的一次研讨会上，诺贝尔奖得主理查德·塞勒（Richard Thaler）询问一家大型出版商旗下22份杂志的负责人，是否接受一笔假想的50对50的投资：如果投资成功，他们将为母公司挣到200万美元，不成功则将亏损100万美元。只有三个人表示会接受投资，其余人都拒绝了。相反，CEO则“希望所有投资”都被接受。他对成功的可能性和风险有更广阔的视野，并意识到，如果将投资汇总在一起，风险回报率更有吸引力得多。

错过的价值

从经济学理论上讲，除非投资失败会导致财务困境或破产，否则公司应以风险中性为目标，因为投资者可以在不同公司之间分散风险。当然，即使对于CEO而言，纯粹的风险中性也是不现实的。与我们其他人一样，他们也不想因为一次糟糕的巨额投资而失去工作。但是对于不威胁公司生存能力的投资，CEO倾向于（像塞勒发现的那样）保持相对风险中性，这不仅是因为考虑到了投资规模相对于公司资源的大小，还因为他们认识到，一个多元化投资组合的整体风险低于单个项目的平均风险。

不幸的是，正如我们所揭示的，由于管理者对风险的厌恶情绪，公司经常会放弃一些明智的投资。假设公司20条产品线中的每条都有机会投资1000万美元，有50％的机会赚到3000万美元，也有50％的机会亏掉全部1000万美元。换句话说，每笔投资的预期价值为500万美元：（总收益3000万美元×50％）+（总亏损0万美元×50％）-初始投资1000万美

元。在典型的投资过程中，尽管期望值是正值，但每个部门负责人都可能会放弃这个机会，因为他们不愿意承担50％的失败风险，也不愿意承受亏损1000万美元的痛苦。

从公司的角度来看，这是一个严重不正常的结果。如果所有投资的风险类型彼此不相关，简单的概率数学（应用标准概率表）将迅速告诉你，整个公司将只有6％的概率赔钱。此外，赚取超过1亿美元（扣除2亿美元投资后）的可能性为41％，赚取至少4000万美元的概率为75％。

这不仅仅是理论而已。我们担任顾问的一家技术公司对其所有项目及其风险进行了汇总。首先，公司高管使用预期收益的标准差估算了每个项目建议的期望值及相关风险。然后，他们建立了项目组合，并确定可以在风险和回报之间实现最佳平衡的项目组合。于是高管们会发现，与大多数被认为“低风险”的项目相比，投资组合总体回报率更高，而且风险大大低于其他大多数回报率与之相当的项目。采用投资组合方法可以让你接受原本可能会拒绝的高风险/高回报项目，拒绝原本可能会接受的低风险/低回报项目。

那么，管理者由于风险厌恶错过了多大的价值呢？假设公司适合的风险水平就是CEO的风险偏好。CEO愿意做出的选择与下级管理者实际做出的选择之间的价值差异，就是公司的隐性税负，我们称其为风险规避税（risk aversion tax，简称RAT）。公司可以进行像塞勒那样的调查，了解CEO和各级别、各部门管理者的风险承受能力，简单评估本公司的RAT。

在我们合作过的一家高业绩公司，我们评估了某一年的所有投资，计算出其RAT为32％。注意一下：只要消除自己强加的RAT，该公司就可以将业绩提高近1/3——不需要发掘令人兴奋的新机会，出售某个部门或改组管理层，只需要根据CEO的风险承受能力而非初级管理者的风

险承受能力来做出投资决策。

建立聚合式投资体系

我们该如何改变投资决策相关的做法和激励机制，让管理者不那么厌恶风险呢？更直白地说，如何确保管理者在做决策时不顾忌投资失败给个人（或当地）带来的后果？

分批做出有风险的决策。第一步，建立一个流程，根据各项目的共同价值和风险同时评估多个项目。理想状态下，公司可以采用一个投资组合优化模型，将各潜在投资项目的风险相关性纳入其中，就像上文

提到的那家技术公司一样。如果有可用的投资机会，这种方法将根据总体目标回报率和风险确定一个风险最低的投资组合。

另一种更简单的方法是，根据整个公司所有项目的预期净现值或PV/I（现值除以投资额）等其他类似指标，对项目进行排名。PV/I是一种常见的回报衡量标准，各业务部门的管理者都熟悉。这种方法的机制是：假设一家公司有五个业务部门，每个部门有10个项目需要投资，总共有50个项目。每个部门都提交了这10个项目的方案，列出详尽的风险评估和一系列可能的结果。

然后，公司管理部门将所有项目按预估价值从最高到最低排名，风险不谈。随后从能创造最大价值的项目开始依次向下批准，将各项目所需投资额相加，一旦达到公司可以接受的最大支出金额，剩下的所有项目无论属于哪个业务部门，一律不予考虑。

接下来，管理部门检查这些获批项目的总体风险状况。如果各项目的风险类型基本没有相关性，那么投资组合的总体风险将低于几乎所有单个项目的相关风险。如果某些项目的风险相互关联影响，从而增加了投资组合的整体风险，那么管理部门可以从列表其余项目中挑选不相关的项目，加以替换。

这种遴选流程很可能导致投资分配不均衡。一个业务部门可能有八个项目获批，而另一个部门可能只通过了两个。这些信息本身也是有用的：如果一个部门发现本部门的项目常常落选，则可能表明应该另寻出路，或者缩小战略，专注于现金创收而不是通过新项目实现增长。

筛选排名至少要每年进行一次，最好更频繁些，具体要取决于项目的持续时间。我们知道的一家公司会在全年选定某几周，做出大部分投资决策，以便定期对投资组合进行评估。如果项目需要在正常周期以外作出决策，管理部门可以说明添加这些决策对整体投资组合的影响。

有人可能会说，排名或年度优化的做法会给组织带来一定程度的僵化，令管理者难以迅速对新机会或新信息做出反应。在某些情况下可能是这样的，但许多公司找到了变通的方法。有些公司设立了储备金，为计划外的项目提供资金。其他公司则需要分阶段进行：如果情况有所变化或项目没有达到阶段性目标，年度流程中分配给这些项目的资金就会转移到其他地方。

在一些数十亿美元级别的大型公司，各个非同质部门的项目总数会超过50个。这样的公司只要对以上方法进行调整，就足以应对更复杂的局面。假设一家公司有25个业务部门，而且多数项目的规模都相对较小，就可以将资源分配给业务部门而不是具体项目。每个部门将提交多份投资机会拨款申请，每一份反映不同的投资目标。例如，一个部门的第一份申请拨款2亿美元，只是为了“维持运营”，第二份申请1.5亿美元，用于保持市场份额和增长，第三份申请1亿美元，用于推出新产品或服务，或提升客户服务水平。每一部分都有预估价值和风险状况预测，各自单独参与整个公司的排名，最后某些部门可能三份申请全部获得批准，有的部门则只获批两个或一个，甚至一个都没有。

> 要将公司业绩提高近1/3，该公司只需要根据CEO而非初级管理人员的风险承受能力来做出投资决策。

企业还可以采用一种混合方法，将业务部门和关键战略项目的资源分配组合在一起（尤其是针对潜在巨大威胁或重大机遇的新项目，对于这些项目一定程度的风险厌恶可能是合理的）。在这种方法下，战略项目——无论是否属于某个特定部门——要与业务部门的申请一起参与排名。这种方法可确保关键项目引起公司领导层的重视，并确保其资金投

入是放在整个公司背景下加以考虑的。要区分正常项目和战略项目，可以让首席财务官（CFO）与CEO一起确定一个项目规模标准，规模在此标准以下的项目力求保持风险中等，大于这个标准的项目将被视为具有战略意义。

当然，仅仅采用分批处理流程还不足以完全消除厌恶亏损的心理。管理部门和高管要做出正确的决定，需要各部门就投资机会的前景和风险提供高质量的意见。对风险类型的共识尤其重要，因为高管要尽量降低同一投资组合中各项目之间的风险相关性。

公开风险信息。根据我们的经验，很少有项目团队会执行明确的风险评估。他们向管理层提出项目方案时，通常会附上一个现金流量预测。预测可能包括好坏两种情况，但不会显示太过极端的情况，而且回报都会接近正常水平。他们想的是让管理层接受项目，而对风险的过多讨论可能令管理层难以接受。在我们担任顾问的一家公司中，公司项目团队对一系列项目进行了复杂的蒙特卡洛风险评估，营造了一种风险讨论很透明的表面现象。但是，我们仔细观察蒙特卡洛输出结果，就意识到在每种情况下负NPV的概率均为零。

我们建议公司考虑四个甚至五种情境假设，以更好地了解风险。公司还应该放弃提供正常水平和好、坏结果选项的做法，因为正常水平很容易被视为默认或最有可能的选项，导致其他情境未得到充分考虑。设置偶数个情境的做法很有用，因为这样减少了将中间数情境视为默认情况的概率。

风险评估的第一步是估计每个结果的总体概率。高管通常不愿意这样做，因为确定概率可能看起来不精确或显得主观，但是主观确定概率也比没有确定好。而且随着经验增加，他们在这一点上会越做越好。让众多高管——特别是那些未支持项目的高管——参与确定概率，通常都

是有帮助的。这些高管在项目中的利害关系较小，可能会更加客观，并可能拥有更为广泛的经验。众多高管参与确定概率，结果的范围往往会更极端，这有助于推动有用的讨论。当然，不应该让项目负责人负责确定哪个概率是准确的——这样就糟糕了。

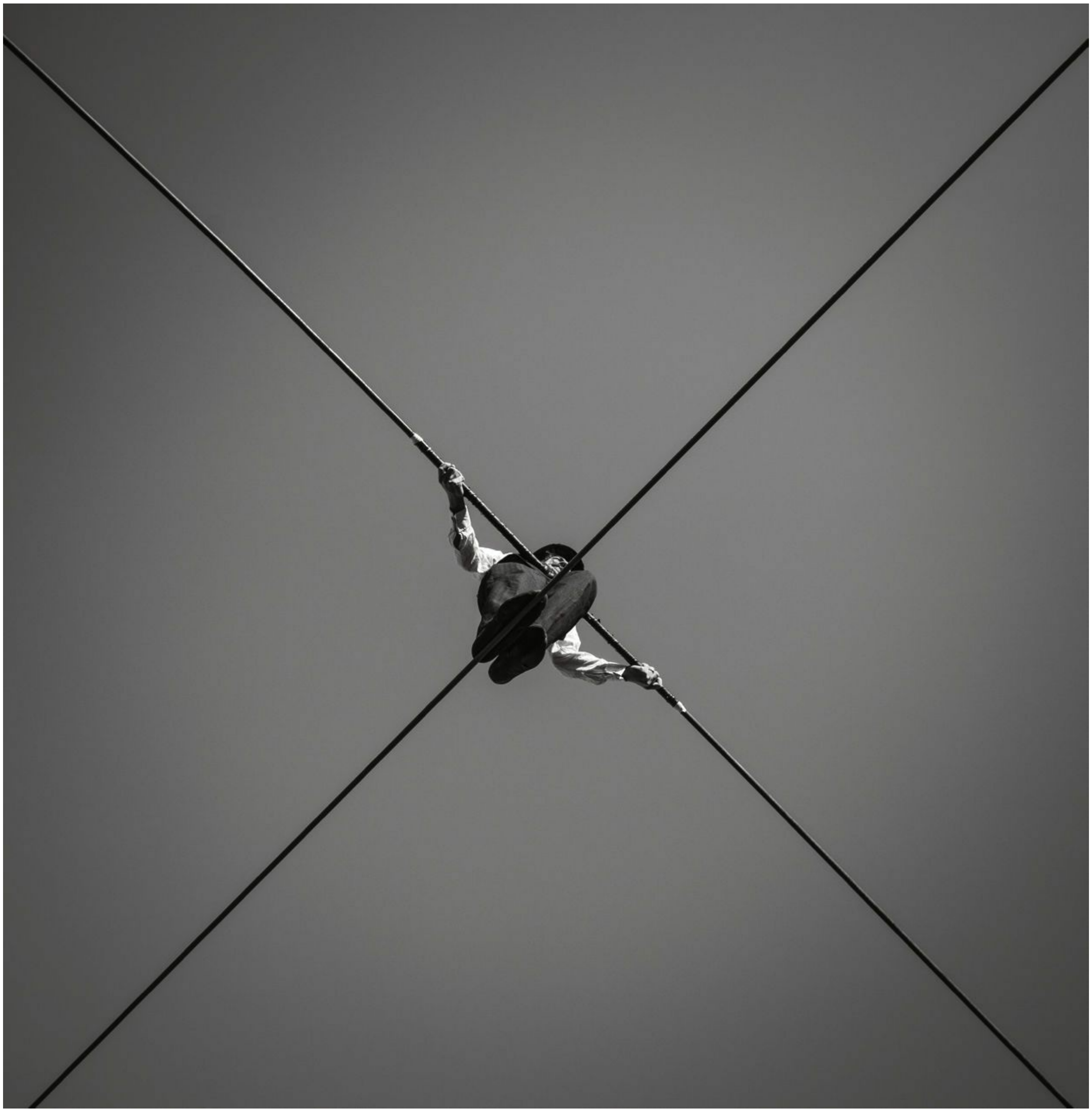
在我们所知的一家有很长历史的大公司中，一个决策科学团队负责为业务部门负责人确定预测，而负责人的薪酬却部分取决于他们投资项目的资金量。猜猜会怎么样？决策团队总是被（对预测具有最终控制权的部门负责人）“引导”向上修改预测，于是更多的项目得到了批准。这种现象并不少见。

接下来，团队应明确确定可能影响结果的关键风险因素。例如，如果团队投资一家开创性的加工厂，就要考虑产品价格风险、环境风险、技术风险、货币风险，当然还有执行风险。最后一点值得强调，因为大多数公司没有明确考虑执行风险，即执行项目的管理者的人为失误，例如决策缓慢导致未能如期交付等。诚然，执行是可控的，个人可以对此负责，这也许就是许多公司没有明确将其视为风险因素的原因。但是，没有任何组织能够避免人为错误，因此必须加以考虑。如果不从一开始就这样做，那可能会导致项目失败后，执行方面承担的指责将超出合理范畴。

如果风险被预先明确并得到整个团队的认可，高管就能更好地确定项目失败（和成功）的原因。他们可以更容易确定一项投资决策是好是坏，无论结果如何；反过来这又使得他们从一开始就更容易承担风险。重要的是，不要惩罚不好的结果，惩罚错误的决策就好。这两者的混淆是让部门管理者厌恶风险的重要原因，这也是我们的下一个重点。

降低风险的个人色彩。减轻厌恶风险心理的最后一步，是要减少员工提出创新型项目时的个人风险。最简单的方法就是不管项目最终结果

如何，只要获得高管层批准，就奖励提出该项目的人。另一个更复杂、更可取的方法则是将批准项目与执行项目分离开。



用这种方法，如果一个新建的工厂由于需求低于预期而未能获得足够的回报，项目的失败要归因于建造工厂的决策；如果工厂因项目负责人犯错导致建造成本增加，最终使得项目失败，这样的失败则归因于执行。

将决策与执行分开后，企业可以将责任分配给不同的人员，并实行适当的针对性激励。决策的责任可以由高管或投资委员会成员承担，他

们有动机最大化投资组合的价值，不会过度担心单个项目的风险。执行风险（例如启动和运行工厂所需的成本和时间风险）可以由项目负责人承担，后者的风险大部分可由自己控制。

我们发现，评估决策绩效时考虑更长远的时间框架也是有帮助的。管理者通常在某一年内负责项目太少，无法准确公正地对其进行评估。我们知道的一家投资银行将项目责任推到了更高的层次，这样高管可以在一年内负责许多项目。这些高管的奖金每年变化很大，具体取决于他们负责的项目组合的表现。相比之下，较低级别管理者的奖金则根据他们参与的多个团队的表现而定，并在三年的时间跨度内进行。较长的时间跨度使得失败可以被成功弥补，因此对绩效不佳项目管理者的处罚就不那么严厉了。

认识到失败不可避免或庆祝失败是另一种可以培养冒险精神的做法。例如在戈尔公司（W.L. Gore），如果非产品开发部门的管理者能发现项目团队忽略的潜在障碍并否定项目，就会获颁“神射手”（Sharp Shooter）奖杯。然后，项目团队会写下从开发中得到的经验，以及怎样才能更快做出终止项目的决定。

最后，聪明的公司总是将事后分析作为管理制度的一个重要部分。我们知道的一家公司对其收购项目进行了事后分析，结果发现，尽管战略通常都很合理，但负责整合被收购公司、执行战略的高管通常缺乏成功所需的资源。事后分析还可以防止公司错误地惩罚相关高管——那些即使外部环境不符合公司预期但执行依旧出色的高管。

管理者可以控制自身行为影响投资决策的程度，但是结果在很大程度上取决于其他人的决定——竞争对手、监管机构和消费者的决定。影响项目成败的还有人类无法控制的因素，如自然灾害、大宗商品价格飙

升、经济周期等。这意味着任何投资过程中都有很大的偶然因素，要让管理者对此负责是不合理的。因此，在某个特定时候，企业需要从基于管理结果来预测的流程转变为鼓励合理计算概率的流程。这种转变可以迅速带来回报，那些上下层级风险选择不一致的组织正在错失大量的财富。

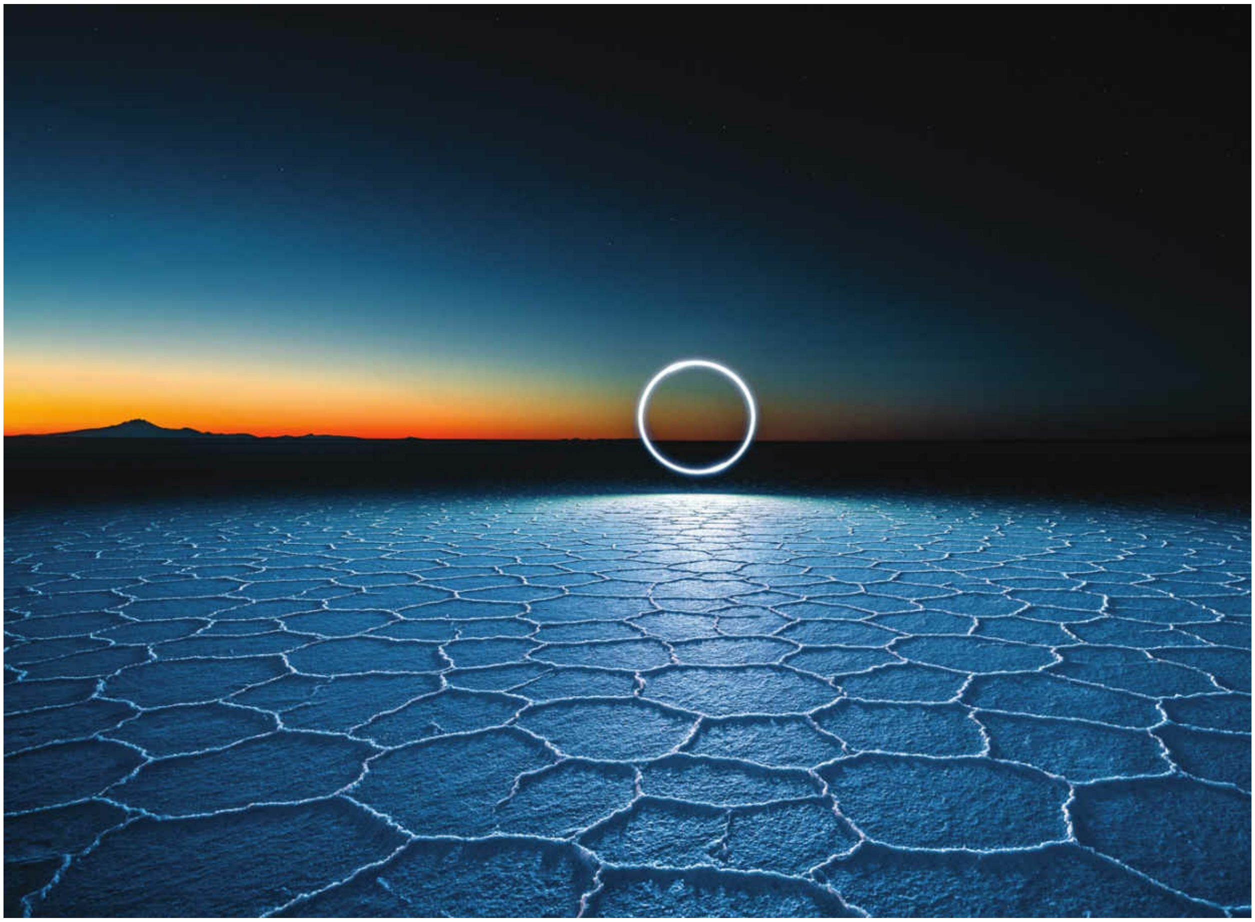
丹·洛瓦洛是悉尼大学商学院商业战略教授、麦肯锡高级顾问。蒂姆·科勒是麦肯锡康涅狄格州斯坦福德办公室合伙人。罗伯特·乌兰纳是麦肯锡旧金山办公室高级合伙人。丹尼尔·卡内曼是普林斯顿大学Eugene Higgins教席心理学荣休教授、心理学和公共事务荣休教授。

硅谷之外：初创公司如何另辟蹊径？

BEYOND SILICON VALLEY: HOW START-UPS SUCCEED IN UNLIKELY PLACES

埃里克斯·拉扎罗（ALEX LAZAROW）| 文
刘铮筝 | 译 刘筱薇 | 校 钮键军 | 编辑

秘诀包括更平衡的增长方法，注重解决实际问题，以及对员工队伍的长期投资。



艺术作品
以星际探索为灵感，摄影师吴鲁本（Reuben Wu，音译）利用改装无人机打光和重构夜间远方。

核心观点

共识

科技初创公司常以“颠覆”现有行业为起点取得成功。它们通过注资，以最快速度成长，冒着极高风险闪电占领市场。

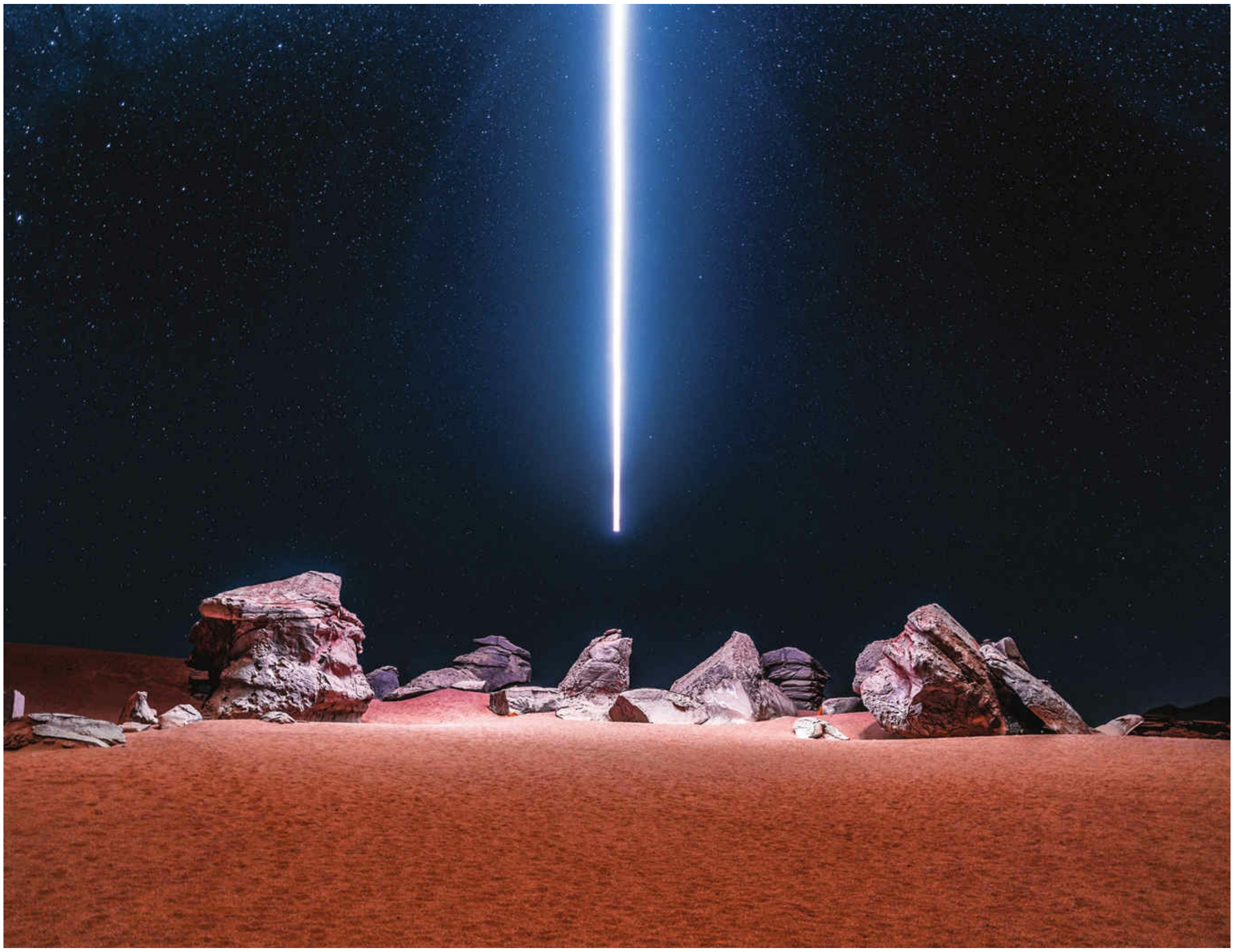
新路径

远离创新明星城市的创业家通过另辟蹊径，也能让初创公司实现大幅成长。

前沿模式

前沿初创公司采取更平衡的增长方式，一开始就为了价值收费，将弹性纳入运营模式，聚焦增长和盈利性，并着眼长远。在新兴市场，它们更容易应对社会基础问题和投资员工。

高增长的科技初创公司是近几十年来的商业奇迹。所谓独角兽——私人投资支持、估值10亿美元或以上的公司——改变了我们的生活结构和经营方式。这些公司集中在资本和人才丰富的城市，如帕洛阿尔托、伦敦和特拉维夫，是世界各地企业家和管理者的灵感源泉。



大多数公司似乎遵循同样的行动守则：从“颠覆”现有行业的计划开始，注入资本以尽快增长，并为了闪电占领市场，容忍高风险。

但这并非是开创成功初创公司的唯一途径。作为一名风险投资家，十年来，我在远离创新热点的地方与高增长科技公司合作过。其中有些位于发达经济体（如温尼伯和普罗沃等城市），也有许多位于新兴经济体（例如雅加达、拉各斯、内罗毕、瓜达拉哈拉和圣保罗）。科技产业集群以外的企业家的方法与硅谷所青睐的不同，并且正在取得巨大成功。

在资源相对稀缺的情况下，运营初创公司，面临的压力与众不同。它们获得资本和人才的难度较大，并且更有可能发生经济冲击。然而，

许多公司凭借自身能力成为超级明星。秘诀包括更平衡的增长方法，注重解决实际问题，以及对员工队伍的长期投资。这些“前沿创新者”为各种规模和地点的公司（包括硅谷本身）提供了重要的经验。

平衡增长

在硅谷，对增长的追求往往超过了可持续的单位经济和盈利能力。在追求雄心勃勃的增长目标时，初创公司每月烧掉数百万美元风险投资，补贴用户成本来获得更多用户，这并不鲜见。公司希望在竞争激烈的“赢者通吃”市场中，逐渐占据市场主导地位，收入呈指数级增长，盈利率最终从零开始突进。这种策略非常适合成功到达彼岸的初创公司：如果用户数量飞跃，初创公司确实会变得非常庞大，增长飞快。

尽管在硅谷，烧钱可以接受，但前沿创新者不太可能容忍在每个客户身上都赔钱。这并不是说它们没有试图扩大规模——许多这样的企业同样也受益于让硅谷巨头成功的网络效应，这些效应使硅谷的巨头大获全胜。但是，他们倾向于避免“不成功便成仁”的高风险方法：他们关注增长和盈利能力，在模型中注入复原力，为企业创造的初始价值收费，并着眼于长远。

即便在富裕市场也是如此。中西部食品配送服务初创公司Grubhub的联合创始人迈克·埃文斯（Mike Evans）告诉我，当公司成立时，他和其他管理者无视所谓“以增长为中心的虚荣指标”，每次他们开始融资时，都要确保业务可持续（要么盈利，要么通过轻微成本削减足够接近盈利）。即使在成立初期，Grubhub也会向餐馆收取网站每单销售的佣金，顾客也需要支付送餐费。当公司确实开始接受外部投资时，筹集的资金相对较少。2014年，Grubhub上市，目前市值超过60亿美元。（讽

刺的是，作为一家成功的上市公司，Grubhub不得不用补贴获取顾客，才能与风投支持的新进者，如优食和DoorDash竞争）。

即使是新兴市场中为非常贫困客户提供服务的公司，从一开始也对其服务收费，而不是补贴业务直到达到规模。它们之所以能够做到这点，是因为现有解决方案往往问题很多，以至于客户愿意为可靠、安全、高效的产品付费。以赞比亚的初创公司Zoona为例，其标志性的石灰绿色展亭散布于许多非洲城市之间。该公司为无银行账户的消费者提供基础金融服务，围绕“简单、快速、安全”（而不是“免费”或“便宜”）等价值观宣传其产品。它为手头紧张的客户提供汇款业务，其客户为自己信任的服务买单。尽管赞比亚60%以上的人口生活在贫困之中，但Zoona为100多万客户提供服务，并正扩展到其他非洲国家。

从零开始构建一个行业需要时间和复原力，这也使不计一切代价增长的方法站不住脚。M-Pesa平台是肯尼亚领先的技术创新之一，它允许用户通过手机发送和接收资金，以及通过超过 10万家代理商的网络访问其他金融产品。对于M-Pesa 的客户来说，将资金以现金以外的形式存储是全新概念。因此，向陌生人提供现金，并承诺通过手机将现金发送给其指定收款人，简直不可思议。为克服这一困难，M-Pesa不得不投资教育客户。

在被神话的硅谷视角中，初创公司急于开发一种最低配的可行产品，筹集资金，杜绝在流程中根深蒂固的低效率。但根据我的经验，更平衡的增长方式并不妨碍创新。以Qualtrics为例，这是一家成立于2002年的初创公司，位于普罗沃。该公司诞生于一位创始人的地下室。公司利润（而非外部资本）被用来投入支持增长。这是种非常克制的做法，部分原因在于当地的生态系统——犹他州当时的风投有限，不在许多硅谷投资者的考虑范围内——但也是创始人对创新持独特、长期观点的结

果。Qualtrics的第一条业务线就是为学校提供在线调查。随着时间的推移，在没有投资者压力的情况下，公司为大型企业客户完善和定制了产品和服务。

> 硅谷初创公司被强行注入太多资本，然后被过大增长压力击垮的例子并不鲜见。

在经历了10年的单打独斗后，Qualtrics已然非常成功，但还是开始募资。正如其联合创始人兼CEO瑞安·史密斯（Ryan Smith）告诉我的，“这不是五年，而是一局20年的大棋。早期我们经营良好，但重大突破发生在第 13到17 年间，当时我们转向了企业用户。”对史密斯而言，一定要给新举措成熟的时间。“一切都比我们预期的要长。等待的能力和坚持下去的灵活性至关重要。”他表示。Qualtrics 于 2019 年被 SAP 以 80 亿美元收购。

当然，一些公司没有条件选择平衡增长的方式，而被迫关注顶线和底线。例如，远离创新集群的企业家缺乏获得大量风险资本的机会，也没有任何投资方能长期忍受没有盈利的成长。但越来越多的证据显示出平衡的优势。如《纽约时报》文章所言，硅谷一系列失败的IPO和丑闻，让娇生惯养的创始人和CEO们成为“填鸭效应”（foie gras effect）的焦点。初创公司被强制灌输资本，在高速增长的重压下崩溃。

风投是强大的工具，可以帮助初创公司在关键时刻加速发展。但是，帮助太多，会扭曲市场。PitchBook的一项研究发现，美国中西部的风投回报率居美国之首，部分因为那里的公司吸收外部投资较少。由哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael Porter）共同创立的AllWorld Network研究表明，新兴市场企业家比美国企业家的生存率更高。

解决真问题

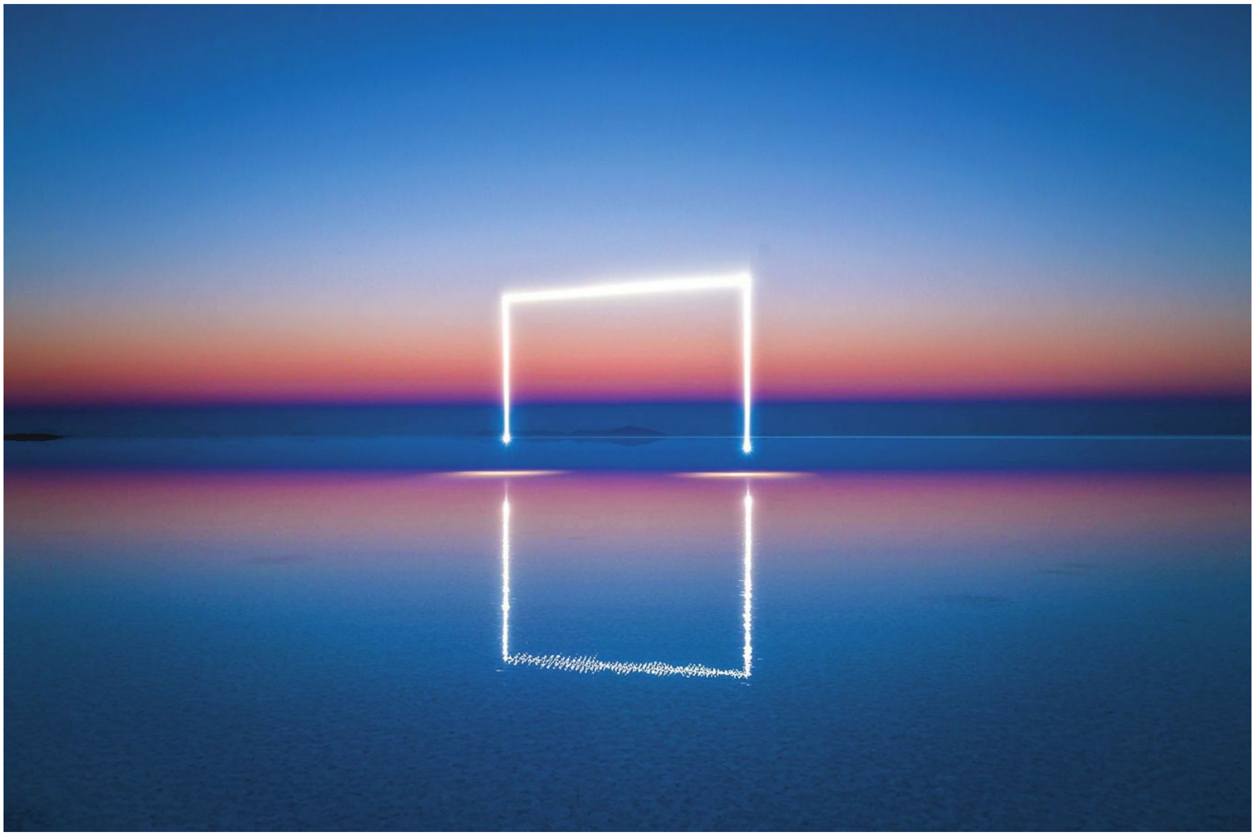
我合作过的前沿初创企业中，专注于满足人类普遍需求的服务少之又少，新兴市场公司尤其如此。Village Capital的研究确定，在美国近300家独角兽初创企业中，只有18%专注于健康、食品、教育、能源、金融服务或住房。相反，我对拉丁美洲、撒哈拉以南非洲和东南亚主要初创企业的分析表明，它们更多针对人类基本需求，撒哈拉以南非洲的样本中比例高达60%。

通过提供基础服务，公司有机会成为潜在客户不可或缺的伙伴。例如，技术驱动的初创公司OkHi在发展中国家创建邮政和递送地址。全世界约有50%的人口生活在贫民窟、棚户区以及政府未指定正规街道名称或号码的地区。为解决这个问题，OkHi 提供众包数字地址—— GPS标记、实景照片和文本描述符的独特组合。多元合作伙伴群体（连锁餐厅、家电零售商和公共服务部门）可以付较少费用访问数据库。查找地址时，他们会收到 GPS路线指示，然后使用定性描述符和照片找到正确的家庭。

在现有行业中，企业家在创业时往往以新方式来改善民生。例如，位于德里的初创企业Rivigo专注于印度的物流系统。印度的公路、铁路和沿海航运费用比美国高30%至70%，导致印度经济每年损失约450亿美元。由于系统效率低下，该国还严重缺乏司机。例如司机可能花几天时间前往交货地点，到达后却发现无货可取。

Rivigo使用以司机（公司将之称为驾驶员）为核心的物流模型来改革系统。他们不必驶完全部行程，只需驾驶五六小时到达某一中间站。然后，另一驾驶员继续到下一站，直到抵达目的地。每个驾驶员都将他

或她的包裹交付给下一个，然后取上新包裹返回出发地，将新件再次交给别人接力。Rivigo采用的复杂菊花链（Daisy Chain，网络结构，能让更多点加入网络——译者注）不仅让驾驶员每天都能回家，而且收入更高。由于公司对包裹跟踪和需求规划的投资，卡车的运力提高，日程更规律，工资水平上涨。该战略正在发挥作用。到 2018 年秋季，Rivigo 的网络中约有一万辆卡车，为500个微型市场的供应商提供服务，并将物流服务扩展到包括冷链存储、快递经纪和货运市场。



通常，创建真正新产品的公司要想实现增长，可谓道阻且长，因为可能需要教育客户如何使用产品或服务。但以新方式解决基本需求也有好处。潜在市场及其产生回报可能极大：想想OkHi的数十亿无地址建筑，或者M-Pesa可以获取的数十亿无银行账户的人。先行者常发现，一旦他们获得信任，他们的消费者就能接受能为平台带来更高利润的服务。印尼的Gojek最初是一款用于搭乘廉价出租摩托车的应用程序。许多早期的客户没有银行账户，所以用现金支付车费。由于Gojek向许多客户介绍了在线服务，该平台成为提供一系列金融产品的理想场所。如今，驾驶员充当人肉提款机：乘客直接通过司机从GoPay（Gojek的移动支付生态系统）存取款。然后，客户可以使用GoPay进行付款并储蓄。除了金融产品，该应用程序还提供20多项服务，包括食品配送、运输、医生预约、按摩和手机充值。“早上我们送人上班，”Gojek创始人纳迪

姆·马卡里姆（Nadiem Makarim）告诉我，“中午我们到办公室给他们送餐。下午我们送人下班。晚上我们配送食材和晚餐。一天中的其他时候，我们提供电子商务、金融和其他服务。”

投资全球人才

硅谷是全球最充足的人才库之一。每年，斯坦福和伯克利各有约1500名工程专业学生毕业，他们补充并扩大加州15万名计算机科学家和软件开发人员的队伍。但意想不到的后果是，硅谷和其他创新集群的商业模式天然具有高员工流失率。公司运营的基本假设是，员工可以替换，高技能劳动力与工人的机会一样丰富，因此高流失率是公认可接受的副产品。在《联盟》（The Alliance）一书中，作者里德·霍夫曼（Reid Hoffman）、本·卡斯诺查（Ben Cosnocha）和克里斯·叶（Chris Yeh）甚至建议硅谷的初创企业应该把员工视为正在“服役”。

然而远离创新集群，招聘是一个普遍痛点。一项针对新兴市场628名企业家的研究认为，公司迅速成长的企业家中，75%的人认为缺乏可用人才是业务最大的障碍。前沿创新者克服人才短缺的方法之一是挖掘各地最优秀的人才，来建立分散式劳动力队伍。完全远程的工作安排（极端形式的分布式劳动力）在硅谷以外的初创企业中越来越普遍。

Zapier是一家在密苏里州成立的网站自动化初创企业，是分布式劳动力的先驱。其250名员工分布在25个州和17个国家。Zapier的联合创始人兼CEO韦德·福斯特（Wade Foster）表示，该战略的一大重大优势是："可以接轨全球人才库。如果把自己限制在离总部30英里的地方，你将很难招人。"实施"取消地域限制"计划后的第一年，Zapier的工作申请率提高了50%，员工保留率也有所上升。

在新兴市场，分布式劳动力往往是被迫之选。佐拉（Zola）为非洲

电网外的家庭提供太阳能，最初，该公司创始人努力寻找创业的合适地点。坦桑尼亚是它们关注的第一个市场，那里缺乏必要的基础设施和专门人才。他们所需要的电池和太阳能电池板专业知识集中在硅谷。从亚洲采购硬件元件也行得通。因此，创始人将其业务扩展到全球：最初的产品在坦桑尼亚开发，靠近用户；研发随后迁至旧金山；制造在亚洲进行，运营监督在阿姆斯特丹，分销在非洲。

应对缺乏现成人才的另一方法是，公司建造和培训自己的人才输送管道。Shopify是一家位于渥太华的电子商务服务商，与附近的卡尔顿大学合作推出了“开发学位”，将传统教育与在职经验结合。四年多来，学生完成了计算机科学荣誉学位，并在Shopify 获得了约4500小时的实际工作经验。公司支付四年的学费，并支付学生工作期间的工资。所有毕业的学生都会收到在Shopify全职工作的录用机会。虽然该计划还处于起步阶段（第一批学生在2020年毕业），但该计划似乎正在发挥作用。令人印象深刻的是，该计划中的性别多样性做得比传统工程项目好。同龄人中，50%的学生是女性，而计算机科学学科中的女性比例平均不到20%。

也许因为前沿创新者在寻找和培训候选人上投入了更多资金，所以他们对雇主与雇员的关系眼光更长远。正如Shopify人力资源高级副总裁布列塔尼·福西斯（Brittany Forsyth）向我解释的那样，“与旧金山的公司不同，那里人才济济，经常换工作，我们希望员工知道，他们可以在这里工作一辈子：如果你投资我们，我们就能投资你。”

最后，前沿创新者对员工保留有不同做法，较少关注工作场所福利，更多关注强化价值观（如全球连通性）的激励措施。Branch是一家为新兴市场客户提供小额贷款的公司，总部位于硅谷，但为员工提供在全球众多地点办公的选项，并支付各地点之间的机票。因此，团队成员

可以更好地融入各个地区，了解世界各地的同事，并了解不同的本地市场。Basecamp是一家总部位于芝加哥的初创公司，其员工几乎完全远程办公，每年还能获得假期旅行券，以便有机会与家人联系和旅行。

股票期权是硅谷最实际的员工保留财务工具，但在前沿初创公司中复制具有挑战性——部分原因在于退出（以IPO或大公司收购的形式）需要更长的时间，而且鲜有成功案例。我对亚洲、非洲和拉丁美洲的初创企业进行分析后发现，退出时间平均为13年，大约是硅谷平均退出时间的两倍（尽管硅谷独角兽的退出时间也延长了）。使事情更复杂的是，在许多新兴市场，员工并不十分了解股票期权，有时这种法律结构甚至不存在。因此，许多创始人正在试验更符合前沿环境的新员工所有权模式。

总部位于乌干达的能源初创公司费尼克斯国际（Fenix International）的前CEO林赛·汉德勒（Lyndsay Handler）创造了一种叫做“费尼克斯火焰”（Fenix Flames）的幻影股票。她的部分动机是引导许多员工回流到公司，同时为他们提供经济好处。“我们在非洲的许多员工都并不富裕，”汉德勒告诉我，“然而他们却被要求用积蓄投资公司。与期权相比，费尼克斯火焰的方法更类似于直接持股，这更容易理解，而且意味着即使公司没有指数级增长也能让员工获益。处理者将费尼克斯火焰授予每位员工，一直发放到乌干达偏远村庄的安装工人。当该公司后来被出售给法国能源巨头Engie时，这些股票对许多人来说是翻天覆地的财务收益。

现在判断什么是员工所有权的最佳新实践还为时过早，模式还有进一步发展的空间。但显然前沿企业家们将继续试验旨在长期留住员工的福利和薪酬。

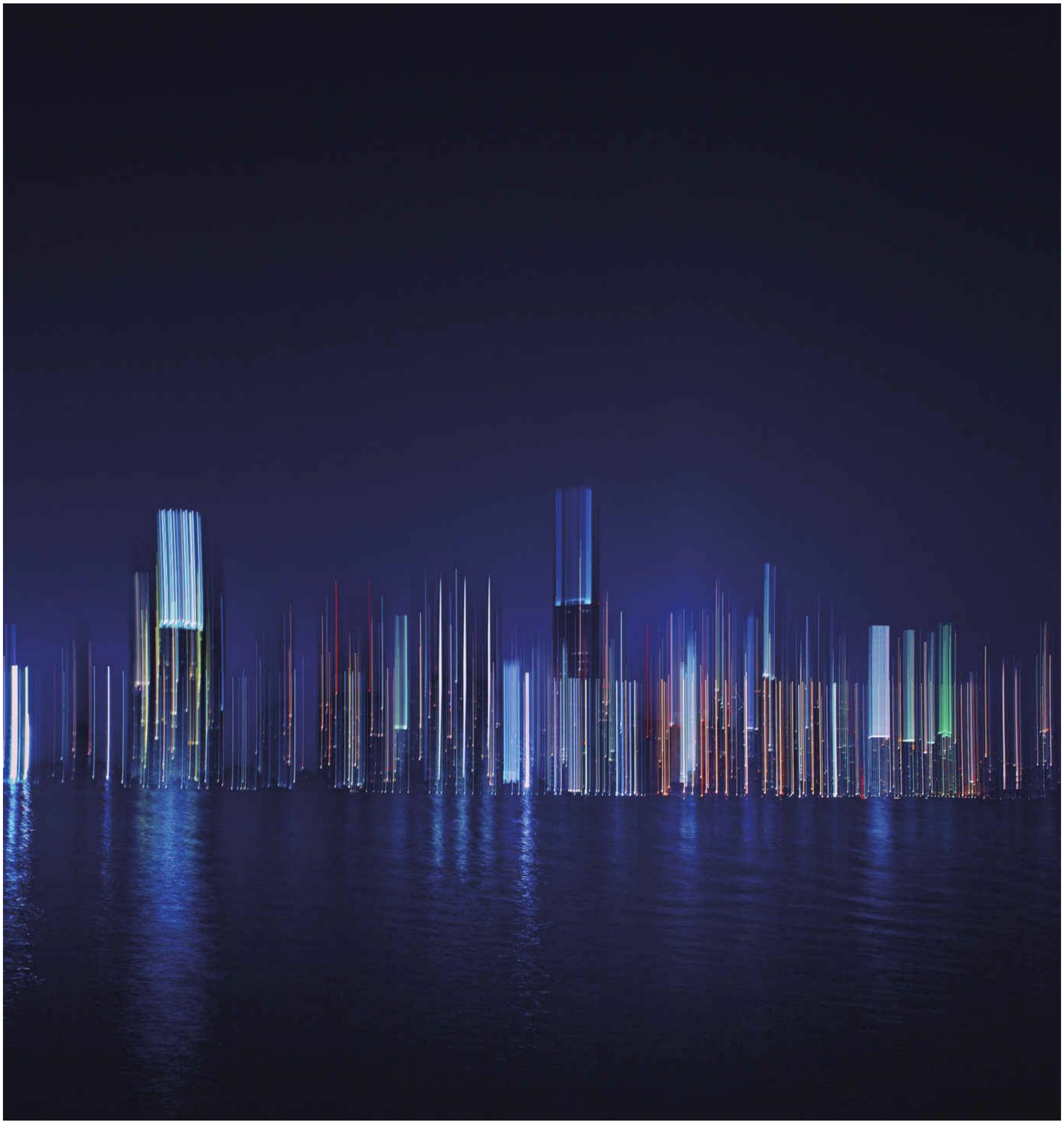
现在，越来越多在其他地方扎根的高增长企业，光芒被位于硅谷等科技集群的公司所掩盖。但情况正在改变。成功的前沿初创企业给我们上了重要一课——事实上，它们的模式可能会被证明最可持续。

风险投资家埃里克斯·拉扎罗是《破界创新：从德里到底特律——全球企业家如何改写硅谷规则》（Out-Innovate: How Global Entrepreneurs—from Delhi to Detroit—Are Rewriting the Rules of Silicon Valley）一书作者，该书即将由哈佛商业评论出版社出版。拉扎罗目前就职于凯辉中法创新基金，他还是蒙特雷国际研究院副教授和美国外交关系协会考夫曼研究员。他之前的公司奥米迪亚网络持有本文中提到的部分公司股份（拉扎罗本人与这些公司或奥米迪亚网络没有利益关系）。

信息深化
锻造竞争优势

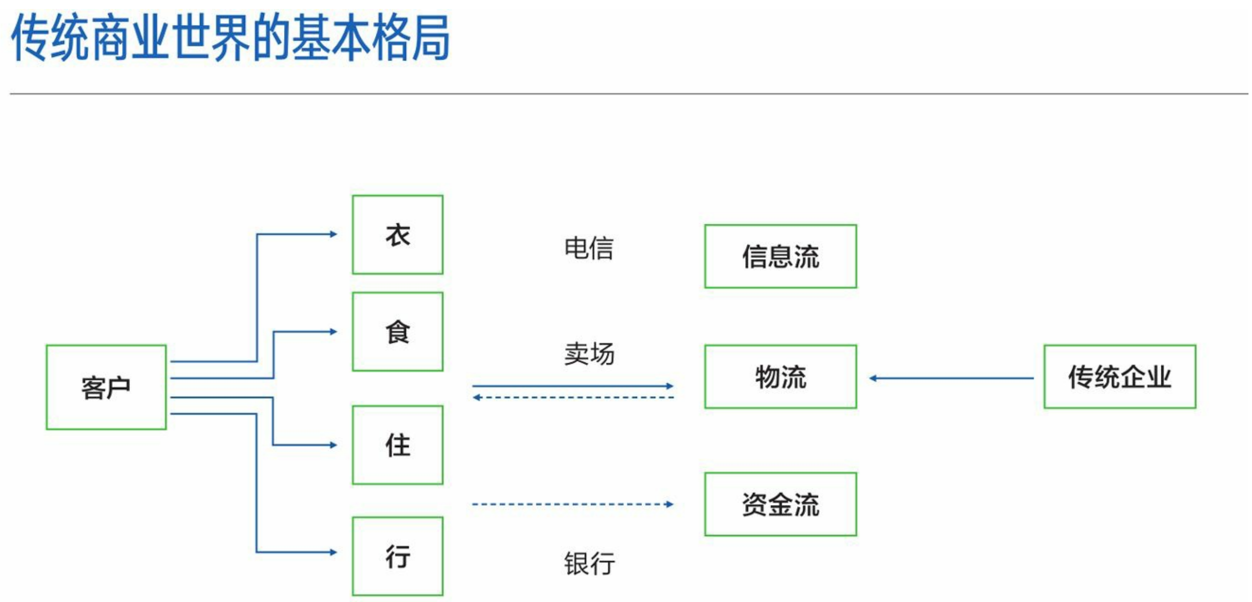
宁向东 | 文 李全伟 | 编辑

互联网时代，互联网不是形成竞争力的核心，而是信息深化。信息深化需要开发利用属于自己的核心资产和核心能力，这是企业竞争制胜的关键。



“互联网、互联网+、产业互联网”一直是企业和组织的热词，但真正有价值的是信息深化。互联网，本质上是经济世界信息深化过程中的一个环节。还记得我们最初谈互联网时，是将之称为“信息高速公路”吗？所以，互联网、移动互联网，连接消费者的互联网，为企业服务的互联网，都是信息交换的渠道和工具。它们只是载体，真正重要的

不是互联网，而是互联网上传递和记录的数字信息。这些信息成为一些企业的核心资产，由它们产生出来的竞争力，才是我们这个时代真正重要的东西。



本文围绕一个核心概念“信息深化”展开。所谓信息深化（information deepening），是指人类社会交换、采集、处理和利用信息的水平，随着科学技术的进步，以及关键技术的突破，不断得以提高，从而深入刺激社会经济快速发展的过程。之所以要强调这个概念，是因为我们现在过多地使用了“互联网”这个词，掩盖了“互联网”只是人类信息深化过程中的一个环节这样的基本事实，从而导致企业不能有效顺应“虚实融合”的趋势，全面准确地制定企业的发展战略，并建设有效的企业组织。这种现象的一个例子，就是很多企业实际运作中会出现一种相互指责：懂互联网的不懂业务，懂业务的不懂互联网。

信息深化与交易关系

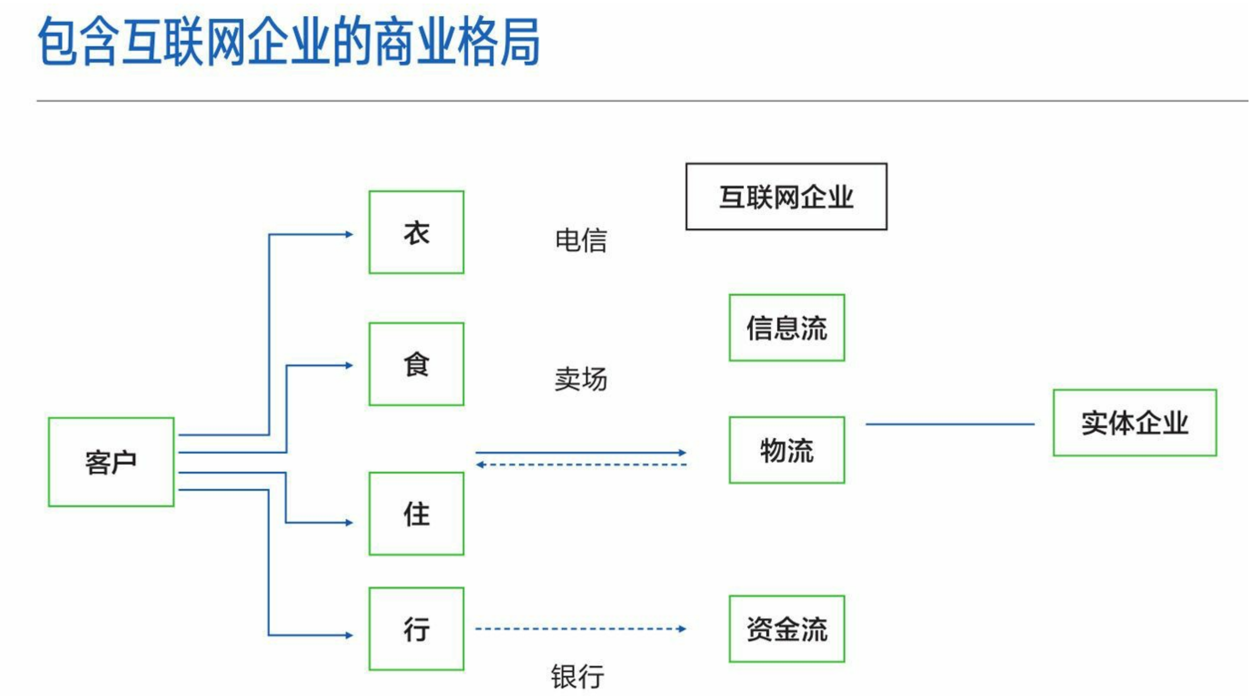
在互联网时代到来之前，客户与企业之间的关联关系如图“传统商业世界的基本格局”所示。它们之间的关系无论采用直接的交易，还是间接的交易，都会在交易过程中产生大量的信息。但这些信息是零散的、隐蔽的，是难以记录的，所以，特别难以归集和整理。在这种情况下，企业要通过客户调查或市场调查的方式来预测客户的需求，然后进行产品和服务的设计。用克里斯坦森的说法，这里的差异化服务本质上属于“赌运气（competing with luck）”，即总有一款适合你。

在20世纪绝大多数时间里，信息深化的过程毫无疑问也促进了企业的发展。无论是信息交换，还是信息处理与应用，都出现了质变。以信息交换领域为例，至少有这样三个方面的变化。

第一，信息交换从局部到扩展到更广大的地域，甚至实现了信息交换的全球化，进而是某些产品或服务的生产作业全球化。第二，信息交换的主体不断个人化，信息交换从公共环境逐步发展到个体环境。第三，信息的交换过程从固定走向移动，移动电话让更多的个体在运动中形成了连接。

以上是信息交换方面的变化。20世纪的计算机小型化和普及化，带来了商业应用的另外一个重要变化，就是信息处理能力方面也大大提高。企业可以记录和处理很多数据，并且从数据挖掘中获取商业价值。

人类历史上信息深化的进程从来都不是平缓发生的，而是跃迁式发生和发展的。互联网协议的制定和技术的成熟，就在20世纪带来了一次跃迁。通信方式从模拟信号到数字信号的全面转换，是其技术基础。当信息可以以数据的形式存在、被记录并且被交换的时候，这一轮信息深化的关键角色——数字资产就诞生了。对于数字资产性质的理解，以及对数字资产的使用能力，是互联网经济时期最重要的竞争性资源。竞争格局在很大程度上都由此而决定。



互联网企业的诞生、发展和壮大，本质上是基于传统商业版图上的数字资产基础上的。从最开始的电子商务（比如阿里巴巴），到对个人交换数字信息的渠道（比如腾讯微信），再到对于物流服务和信息（比如京东和顺丰）、对于个人支付信息的掌控（比如支付宝和微信）、对于个人住行信息的掌控（比如滴滴），都是利用了数字资产的价值和能力，顺应了社会的信息深化趋势。这就是整个商业世界呈现出如图“包含互联网企业的商业格局”所示的新格局。

现有的互联网企业，无论其出发点在哪里，其核心资产都是数字化的商业信息。它们都是专业化分工的企业，其分工优势在于它们采集到了实体企业先前忽视，或者还没有来得及采集和利用的那些消费者信息，这是它们的立身之本。当然，互联网企业也会提供某些产品和服务，但那些内容并不是这些企业的核心竞争力所在。所以，有效地把控经营节奏，开发利用属于自己的核心资产与核心能力，是这些企业竞争

制胜的关键。

从2C思维到2B思维

互联网企业兴起，利用了经济生活中的两个逻辑：长尾经济和平台经济。

长尾经济的本质是利用互联网生产中的边际成本接近于零的特点，通过极低成本迅速扩张规模，形成持久的购买关系。亚马逊是利用长尾经济的典范，通过关注实体企业无法顾及的零散客户，利用低价交易形成流量，并想方设法进行流量的保存和深度转化。

流量，是互联网经济的专有概念，其本质是传统实体企业时代的那些潜在客户。在互联网时代到来之前，集市和庙会是典型的流量平台。在集市和庙会中走过的路人，你很难区分他是哪个卖家的客户。对于庙会和集市的主办方，这些人的信息很难搜集也没有意义。只能由参加集市和庙会的商家通过试吃和试用等方式来吸引可能的客户，然后进行转化。然而，在互联网出现之后，格局就发生了变化。这就是平台经济。

平台经济是通过改变收益结构的方式来获取流量，表现通过免费或补贴来获得关注。至于这些关注是否能够形成转化，在搭建平台的时候，并非企业关注的重点，这是区别于传统企业的思路差异。平台经济的核心概念是流量的黏性，黏性可以用流量在不同时间的活跃度来度量。这里面存在一个假定，有一定活跃度的流量，总是有在未来通过适当的手段进行转化的可能。也就是说，有黏性，就有机会在未来完成流量转化。所以，衡量具有平台性质的互联网企业并不仅仅看它的收入和盈利状况。

在图“包含互联网企业的商业格局”的竞争格局中，几乎所有的互联

网企业都是针对客户方的。它们是从各种衣食住行的某个领域进行切入，获取关注。当它们获取流量的时候，它们就在积累自己的一部分核心资产，即用户在衣食住行方面的某些数据，并等待时机进行转化。

2014年及其后三四年，是互联网企业创业的高峰期，几乎所有企业都针对着客户的某一个需求进行切入，开始创业。那是一个流量过剩的时代，红利极高。来自不同方向的资金对这些创业活动进行支持，流量红利很快被瓜分，针对客户（或者消费者）的互联网，也就是我们说的“消费互联网”进入了发展的瓶颈期。

从2018年开始，一些消费互联网的“独角兽”企业融资现金流难以为继，纷纷倒闭。而包括一些头部互联网企业也在寻找转型的出路，这就是所谓的“产业互联网”，或者“互联网的下半场”。分析那些倒闭的“独角兽”，以及最近现金流越来越吃紧的互联网企业，它们共同的特点就在于没有基于数据信息建立起必要的核心能力，获得了流量，但既不能维护流量，也不能有效地转化流量。一句话，有了数据信息，并不等于拥有数据资产，所以，竞争是建立在没有核心资产与核心能力支持的情况下展开的。

那么，怎样判断数据信息和数据资产呢？

经济学上一个很重要的概念叫做“产权”。产权是一种权力，一种借助于资产在交易过程中对另一方施加成本的能力。现在很多互联网企业，施加产权的方向是对消费者的，但施加产权的能力是不够的。它们所掌握的消费者信息，要么搜集得不够、要么挖掘和分析得不够，它们想在消费者身上独自获取更高的利益，消费者并不买账。而它们希望调动更多的资源，却因为各种壁垒而无法实现。也就是说，它们对于企业方面缺少施加成本的能力，它们的数据资产质量不足以和企业方面完成谈判。

衡量谈判地位的方式有很多，一种我们习惯的方式，就是要搞清谁是甲方、谁是乙方。在互联网发展的早期阶段，所有的互联网企业都是乙方，马云在为企业做中国黄页的时候，他是地地道道的乙方。但是，亚马逊、阿里巴巴、京东等电子商务企业出现之后，商业结构的基本样貌被改变了，低价吸引了足够的流量，各种促销活动巩固了流量，平台的力量做强了，客户在平台外的选择性降低了，平台有了用户黏性。这时发生的最大变化，就是互联网企业成为了甲方，客户成了乙方。

简言之，在获取流量红利时代成功的企业，都是稳定确立甲方地位的企业。这一类企业的特点，可以被概括为有足够大的流量平台、收费低廉、巨额补贴实现消费方式的替代，以及针对新增需求的企业，比如社交、游戏类企业。

然而，当流量红利被瓜分完毕之后，互联网企业的战略重点开始转向到企业方面。这时，对互联网企业来说，就面临着新的挑战，它们真正要大规模地、成功地挤入到实体企业和客户之间，就必须具有有竞争力的信息资产，这才意味着它们具有独立的产权地位。而这种资产能力，必须基于对实体企业运营逻辑的深入理解。这也就是本文要强调的，这时的互联网企业，必须从互联网思维的狭隘局限中走出来，从经济社会“信息深化”的大背景下去理解自己的战略问题、资源能力问题、组织问题。

如果以2C业务为基础的互联网平台，是一种甲方思维的话，转向到企业合作和企业服务的互联网企业，面对企业客户，必须建立2B思维。2B思维的核心，是要有做乙方的基本能力和思想准备，要能够融入实体企业的业务情境。

必须看到，很多中国企业，特别是国有企业，有信息化投入的能力，也做了很多信息化领域的尝试。但很多企业信息化过程是受限于业

务活动本身的效率要求的，甚至是相互分割的。这让一些转型中的互联网企业感到困惑，感到无从下手。这个过程可能会持续相当长的一段时间。某种意义上说，中国企业的信息深化过程可能还不足以在当下大量接受互联网企业的介入。这也就是互联网企业会有相当长一段发展瓶颈期的原因。

不过，互联网企业无论如何必须看清信息深化的大趋势，并明确认识到数据资产是自己今后竞争制胜的唯一法宝。更进一步说，这种数据资产更多的是体现为数据分析能力上，而不仅仅是数据信息的收集上。从战略上说，未来的一段时间，也许是中国互联网企业培养自己核心能力的关键时期。

可以预测，21世纪大概率可以实现的一个现象，是“万物互联”。IoT（Internet of Things）现在被翻译成“物联网”，某种意义上说，是一种并不准确的翻译。它应该被译为“万物互联”，就是每一个人、每一个有经济价值的物品，未来天然地就会加入到信息交换和处理的网络之中。也就是说，在万物互联的时代，人和物从被创造出来的那一刻开始，就自然具有一定的网络属性，都自然处于某种信息交换的状态。

这是信息深化的下一个阶段，这个阶段的真正到来需要技术的跃迁，我们目前虽然还没有准备好，但可以推测出这个时代的某些样貌和某些特征。从这些特征看，深度的数据分析能力肯定是具有竞争优势的核心资产。总之，互联网的发展，是信息深化过程的重要环节。现在，很多人就互联网来谈互联网，把思考的格局变小了，也会忽视真正的战略机遇。

信息深化：三方博弈的过程

人类经济社会的基本问题之一，就是资源的有效配置，包括在某一个时点上的配置和在时际间的配置。有效配置的前提，是信息交流机制充分并且健全。无论是经济理论上讲的协调问题，还是激励问题，都是以信息的有效性为前提的。而信息有效性并非事先就准备好了，而是处于不断完善之中的，这就是“信息深化”的过程。

传统的经济学靠假定信息充分，构建了一个市场经济的基本架构，并且在理论上论证是有效的。随着时间的发展，人们逐渐认识到：信息并不是完全、瞬时传递和充分的，所以，社会经济是建立在信息不完全基础上的。这种认识在20世纪后半叶引发了关于不完全信息理论、不完全合同理论，以及行为经济学的快速发展，学者们逐渐开始在信息不是那么有效的前提下，重新考虑资源配置，激励与协调问题，开始重新建构更加符合真实世界的理论。

然而，理解静态的理论，是一回事，研究动态的发展变化过程，是另外一回事。数字技术和互联网技术的发展，在一定程度上加大了人类对信息的利用程度，这是信息深化的过程。可以说，在学者们重新思考信息有效性的同时，社会经济的信息深化过程并没有停步不前，甚至在某种意义上，实践走在了理论的前面。而关于信息深化与企业行为、产业结构演化和社会发展之间的关系问题，理论研究是滞后的，甚至是准备不足的。

不过，传统经济理论的基本原则，对于破解信息深化过程中的相关问题，依然具有指导意义。我们可以基于经济理论的基本架构推想：伴随着不断的信息深化，商业世界会呈现出三方博弈的基本样貌。这三方依次是客户、网络技术企业和实体企业，它们是数字信息的创造者，也是数据信息的挖掘者，同时更是这些信息的利用者，是产品和服务的提供者。

这里，之所以将网络技术企业和实体企业区别开来，就是我们可以预见到一个中间态，在这个中间态里，数据信息的基础设施会有竞争性。数据存储方式的多样性，混合云平台数量的增长，就是这种竞争性的表现。数据信息的竞争性，与以往的产业竞争是有差别的，因为平台信息具有天然的跨行业应用性质。

客户。从客户方面看，他们的差异化需求会在信息深化的过程中得到更大程度的满足。有史以来，企业的产品和服务都是为了满足客户需要而被生产制造出来的。早期的产品是标准化的，在交易的过程中有着极强的生产者主权。在这个时代，竞争优势来自规模，来自因为规模经济和学习效应而带给生产的福利改善。后来，企业渐渐地拥有了更多的客户信息，这时出现了差异化竞争策略，选择权开始偏向客户。这在较大程度上提升了企业满足消费者效用的程度。未来，当企业拥有更多的消费者信息之后，大规模定制一定会带来消费者和生产者更多的福利改善，客户主权会越来越明显。

事实上，亚马逊云（AWS）和微软云（Azure）在近年来的成功发展，已经显示了这种客户主权的价值。这些服务产品都是基于客户需求的，即“客户驱动的供应链体系”。在这种新体系下面，整个生产链条的启动点是客户。过去，企业从预测消费者的需求开始；现在，消费者下单才成为企业生产和制造活动的起点，供应链只需要保有快速的响应能力，这就可以节省大量的各类占用、库存，以及其他类型的积压。这一切都以最大限度提升供求匹配效率为核心展开。

当然，伴随着客户满意度不断提升同时带来的问题是，如何保护消费者的隐私和数据安全，这产生了大量与数据应用相关的伦理。当一个消费者进行了某些搜索，或者购买了一些商品之后，随之而来的是互联网商家的大量广告推送。有些人对此是反感的，有些人感觉无所谓。有

一位头部互联网企业的领导人曾经在公共场合发表过中国人不在意自己的隐私之类的言论，并引发了不少争议。

我们必须看到，信息深化的过程一定会同步于人类信任关系的变化。人类的某种自由，可能因为失去数据安全而丧失，所以，数据资产的建立与使用，一定会诱导出相关的立法和政策规制，消费者一定会在支持企业利用数据资产改善自身效用的同时，寻求与之相匹配的隐私保护水平。这意味着人类社会经济生活会迎来一个新的均衡维度。

实体企业。在遭遇互联网冲击之前，实体企业无论大小，都有各自的行业分类和经营范围。但是，随着互联网带来越来越多的跨界经营，很多没有垄断壁垒的企业不断走下坡路，甚至破产倒闭。而能够留下来的企业，有着互联网企业无法替代的市场能力和市场势力。

对于互联网企业，实体企业的心态是复杂的。一方面，它们希望互联网企业，特别是头部企业可以带给它们新的资源与能力，让自己可以在信息深化过程中走得更快。这是因为，过去十几年电子商务领域的发展，实际上已经把相当比例的消费者带到了网络上，实体企业希望它们把下游用户的数据、特别是数据挖掘能力带给自己，帮助自己把这种能力应用到上游的生产链条之中。

当然，实体企业更希望在这个过程中，互联网企业可以加快自己已经进行多年的业务信息化建设。不少企业，特别是大型企业，在互联网大潮中希望深化自己应用层面的系统开发，利用互联网能力来改善自己的业务效率。比如，在金融领域，由于少数头部企业推出了金融科技的概念，并且取得了一定成绩，所以，很多大型金融机构，就希望利用头部互联网公司的力量后来居上，因为不仅从业务体量，还是客户资源上看，这些金融巨头都没有落后的理由。

但在这个过程中，实体企业逐渐发现，自己最初的设想把问题看得

过于简单。首先是企业内部的作业流程还在持续地变革中，它们的业务逻辑不断变化；另外，整个组织还没有达到极具依赖信息化的程度。另一个主要问题是，在这个合作的过程中，它们发现互联网企业并不熟悉自己的业务模式和生产经营活动的细节。它们赖以成功的“平台+内容”模式与实体企业的经营逻辑是完全不同的。

当然，实体企业不愿意把自己的数据资产拱手让于互联网企业，也是一个关键的问题。有见识的实体企业都看到了数据资产的价值，它们希望把这个核心资产牢牢地抓在自己手里，而以甲方的身份与互联网企业合作，但问题是几乎所有的互联网企业，都没有做好乙方的经验和思想准备。

互联网企业。从某种意义上说，互联网企业把业务方向转向产业领域，也就是做2B业务，是流量红利枯竭之后的无奈之举。当它们进入到各个产业之后，才发现实体企业的经营活动非常复杂，上下游环节之间深度链接，但又各自独立，场景的复杂性极高。互联网企业很难在某一个客户身上找到所有可以复制的通用场景，这样，不仅自己过去的积累不足够，而且后面的投入很可能是无底洞，并且存在着自己的人才储备和知识储备都不充分的弱点。

以上游实体企业为例。智能制造是企业的痛点，绝对是一个刚需。但很多头部互联网企业自己并不擅长这个领域，所以，它们选择与实体企业合作，或者支持创业企业的方式进行切入。但到目前为止，很多合作进展并不很顺利。我们必须看到：企业的信息化程度，全社会的信息深化程度，是一个联动的系统工程，而且在时间上会有自己的节奏。基于2C业务起家的互联网企业在这个方面突进，如果大举投入，很可能会使自己的现金流变得吃紧，甚至降低经营绩效。

至于在数据资产的运营上，互联网企业的重点目前仍是云服务市场

的争夺。在IaaS（基础设施即服务）层次，实体企业会购买互联网企业的一部分云存储服务，在一些非关键的SaaS（软件即服务）开发领域，互联网企业有一定的发展，但受制于业务复杂性，进展相对细碎。而更为关键的PaaS（平台即服务）平台开发，至今仍是互联网企业的弱项。

信息深化对企业管理的六点要求

本部分将探讨信息深化对企业组织与管理的影响过程。必须说明，由于要预测出未来企业的具体形貌，还存在着太多的不确定性，所以，为时过早。我们所能做的，是梳理出解构这件事的逻辑脉络。

经典理论对企业的理解主要是4点：1.市场和企业的出现，都是分工与交易的结果。2.企业是资源匹配的集合体和合同集合。3.企业的规模取决于交易费用和企业内部组织管理费用的比较。4.企业的所有权本质上是剩余控制权，拥有在长期来看最重要资源的主体，拥有剩余控制权，是最有效的制度安排。

从这些概括出发，我们可以尝试着去判断：信息深化会不会从根本上改变这些关于企业组织的基本认识；接着可以思考什么样的企业在未来有更大的生存和发展的机会这样两个关键问题。要回答这两个关键问题，需要思考的核心点是数据资产未来将以何种形态存在，会如何嵌入经济生活，然后才是以何种形态呈现在企业的资产结构之中。

数据资产包括数据信息和数据分析能力。数据信息具有规模报酬递增的性质，数据规模越大，信息越完整，它就越有价值。而数据信息在占有上具有垄断性，在使用上具有非排他性和竞争性，这使它具有一定的公共品属性。所以，数据信息最后有可能以公共品的形式存在，要么就是由规模巨大的垄断企业所拥有。这是由数据信息的上述性质决定

的。当下，互联网巨头已经呈现出了上述性质中的某些特征。

与此相比，数据分析能力却是完全的私人品，它的经济价值来自这种能力使用上的排他性和竞争性。与数据信息的价值依赖于数据规模和覆盖范围不同，数据分析和处理能力的价值则更多地依赖于它为实体企业创造价值的程度，以及它对于客户应用场景的理解。

数据分析环节可以与数据存储平台连接在一起，属于前者的衍生部分；也可以是基于实体企业中由信息中心和数据中心衍生出来的局部平台而存在；当然也可以体现为两者之间的专门服务机构。最后呈现为何种形式，取决于在信息深化过程中，价值链上各环节的资产价值，或叫产权力量，以及由此派生出的谈判力量。当然，政府的数据控制政策也会在其中扮演重要的角色。

总之，从现在的趋势看，未来在产业结构上一定随着信息越来越充分，出现分工和交易在颗粒度上的显著变化，分工将会在更具有规模性和协同潜力的基础上展开；企业前后向一体化的整合活动也将更具有针对性，供应链各环节都会呈现出更高的响应性和预见性。另外，企业在信息深化的背景下，它整合各种复杂资源的组织费用会降低，企业的市场交易效率和内部管理效率都会相应提高，这些因素都有可能诱发出新型企业组织，出现诸如联盟等更加多样化的组织形式。

然而，这些变化似乎不足以影响到企业理论的基本原则，最大的变化是企业“买”与“并购”的选择决策问题。这个问题背后的影响因素是数据存储规模的垄断性，以及数据分析能力的专业性的冲突。不同企业对于数据资产的态度、进而企业的竞争策略，会影响到个体企业的出路。也就是说，数据资源的建设与争夺，将成为竞争的关键。

那么，这种信息深化的大背景对企业的组织与管理提出什么要求呢？

第一，组织要有更强大的情境智能。这要求领导者和组织的关键成员必须及时交换信息，在建立共识的过程中持续迭代组织的愿景。组织要在持续的变革中保持一定程度的秩序，同时，领导者有序地推进变革。

第二，组织要保持团队战斗力。这包括：及时吸收重要的人力资源和团队加入企业；促进团队学习；以及建立组织内创业发展的机制，防止关键人员流失和团队哗变。某种意义上，要做到这一点，意味着不懂数据技术逻辑的管理者，未来将很难适应领导和管理工作的需要。可以说，在数据资产的重要性越来越显著的情况下，有业务背景的领导者和职能管理者（特别是人力资源管理者）是组织成功的必要条件。

第三，高层领导者必须非常了解一线业务、客户业务和自身业务的场景，并能够创造有效适应业务逻辑的组织。未来靠垄断性资源来保护组织生命力的时间会越来越短，新技术会不断摧毁垄断势力的护城河。

第四，协同文化会成为组织活力的关键影响因素。协同性来自个体的自驱力和团队成员之间的信任。个体的自驱力来自个体目标与组织愿景的一致程度。优秀的领导者要善于建立具有共识进化机制的组织愿景，让个体在达成组织目标的前提下追求自身目标。同时，领导者要努力建设基于纵向信任基础上的横向信任关系。

第五，要增加组织的授权程度，保持授权和控制之间的平衡。授权，必须包含对于失败的授权，而不仅仅是提倡所谓包容失败的文化。要通过追求成规模的失败，鼓励成规模的创新活动，进而获得超高收益的投资回报。

第六，要遵从信息深化与经济发展之间的客观规律，防止组织冒进。领导者必须控制好企业发展的节奏，建立追求企业长期发展和现金

流高于一切的经营原则，并且在包括投融资在内的一切环节上贯彻这个原则。

宁向东是清华大学经济管理学院教授。

新冠肺炎疫情下
企业**CSR**新模式

陈春花 尹俊 | 文 李全伟 | 编辑

企业如果能将社会问题转化成商业机会，就能创造更大的社会价值和商业价值，成为真正具有社会责任的企业。

2020年年初，湖北武汉等地暴发了新型冠状病毒感染的肺炎疫情，短时间内感染人数急剧攀升。1月30日，世界卫生组织认定疫情已构成国际关注的突发公共卫生事件，中国社会经历着异常严峻的考验。

驰援武汉，时间就是生命，中国企业立即行动，参与疫情防控阻击战。1月24日，腾讯宣布捐赠3亿元，设立第一期新冠肺炎疫情防控基金（后续追加成15亿元战疫基金）。1月24日，美的宣布捐赠火神山医院所需通风系统和循环系统等空调产品，并随后向湖北疫区捐赠1亿元。1

月25日，阿里巴巴设立10亿医疗物资供应专项基金，并尽所能保障武汉地区百姓生活。1月26日新希望旗下兴源环境科技请缨，近百名员工从除夕起夜以继日，火线参建武汉火神山医院、雷神山医院污水处理工程，为抗击疫情争分夺秒……短时间内，数百家企业捐款金额已超百亿元。这些企业中既有《财富》世界500强，也有各行各业大中小企业，它们各展所长，充分展示了企业社会责任（Corporate Social Responsibility，简称CSR）。

新疫情下的CSR创新实践

伴随着改革开放而诞生、成长的中国企业家群体，在社会面临自然灾害、重大疫情等挑战时，总是勇于担当，主动承担社会责任。然而，我们对比企业家在新冠肺炎疫情与SARS疫情时的行动，会发现本次疫情中CSR行动出现了很多创新实践。2003年全民抗击SARS时，企业主要有两类社会责任行动。一是慷慨解囊捐款捐物。二是相关企业全力生产必需品。

而在新冠肺炎疫情中，CSR行动的方式更为丰富。除了捐助资金、加班加点生产建设外，它们创新了CSR的新模式，主动承担各项社会治理责任，为全民疫情防控阻击战提供及时、高效、精准、专业的帮助，极大地提升了疫情防控效率和公众生产生活质量，创造了巨大的社会价值。比如在疫情防控中，准确及时透明的信息是政府科学决策、防止公众恐慌和维护社会稳定的定心丸。腾讯及时上线“腾讯新闻较真平台”小程序，对各类疫情消息、焦点问题、防护措施等进行较真查证、核实辟谣，让谣言无所遁形，帮助政府和公众甄别信息，科学决策。

再比如，疫情防控中最大的难题是医疗资源不足，而对疫情的恐慌

使得公众草木皆兵，甚至发生就医挤兑现象，不仅容易造成交叉感染，还会大量占用极度稀缺的医疗资源。企业微信立即开通“在线问诊”功能，轻症患者可先使用微信快速咨询定点医院的医生，免排队直接和医生对话，快速简单判断病情，减少线下接触避免交叉感染，提升医疗资源利用效率。

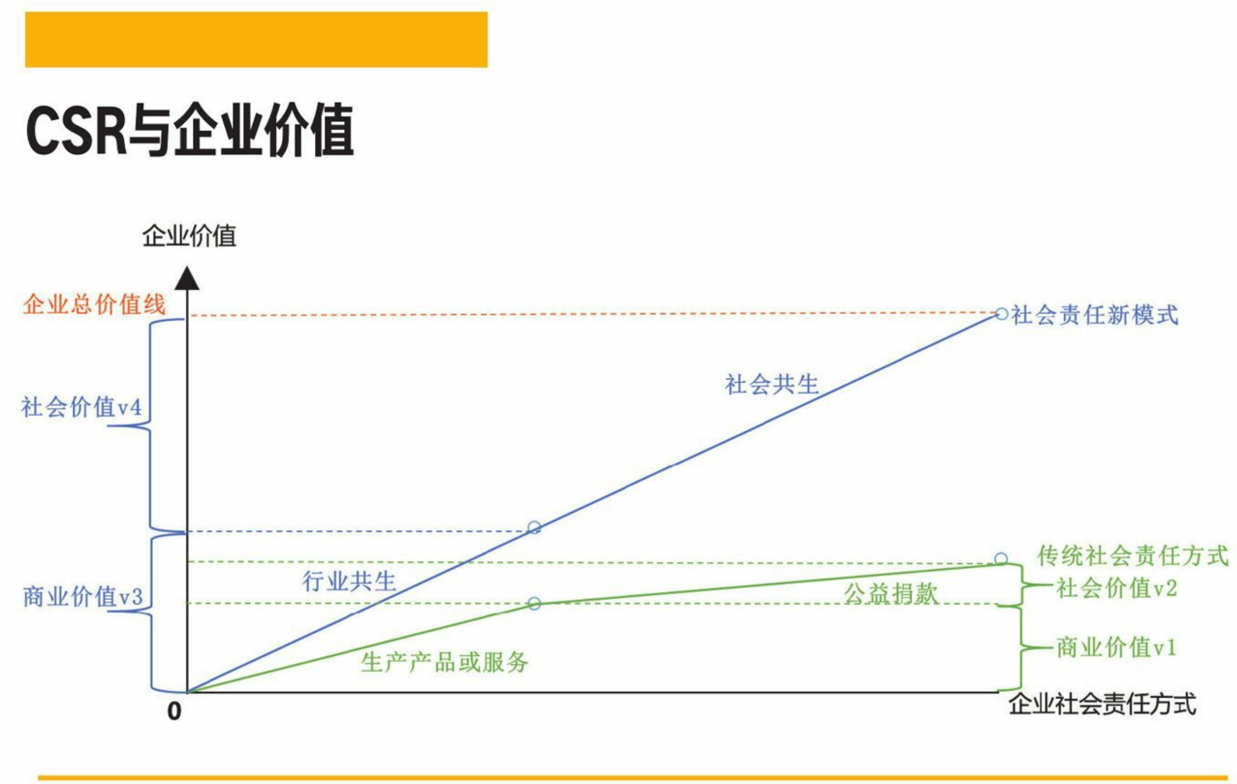
面对因疫情防控导致很多企业无法按期开工的问题，钉钉与企业微信免费向全国企业开放“在家办公”系统，春节后开工第一日，近2000万家企业使用了该项服务。为了防止受疫情冲击巨大的餐饮企业员工失业，阿里巴巴旗下的盒马公司向云海肴、青年餐厅等企业定向租用待岗员工开展线上商超服务，既吸收了大批人员就业，又缓解了商超人员不足的难题，赢得广泛好评。

CSR新模式源于何处

从20世纪50年代开始，CSR就成为经济和管理学领域关注的热点。企业创造的价值可以概括为两类，一类是商业价值，主要指企业通过生产产品或服务获取利润进而为股东创造的价值；另一类是社会价值，主要指企业在商业价值之外为社会创造的价值，包括员工价值、产业链价值、社区价值等。以弗里德曼（Maurice Freedman）为代表的自由主义经济学家认为“企业的社会责任就是增加利润”。他们认为，企业是价值无涉（value-free）的，作为市场经济的主体，企业的合法性是在法律范围内为股东创造商业价值，市场机制将会自动实现社会价值最优。因此股东利润最大化是企业的天然使命，任何对此目标有干扰的行动（如企业向社会捐赠）本质上与社会责任相悖。而以卡罗尔（Caroll）、弗里曼（Free-man）为代表的经济学家则认为，CSR不仅仅是一个理论问

题，更是一个实践问题，现实中的企业如果只遵守法律，将会被社会视为没有社会责任，进而影响企业商业价值。因此，为保障企业商业价值，企业需要通过社会捐赠等形式承担社会责任，获得社会道德规范下的合法性。

以德鲁克（Peter F. Drucker）为代表的管理学家则提出了新的观点，他们认为，经济学家关于CSR的讨论都隐含了一种基本假设，即商业价值与社会价值从根本上是矛盾的，至少是无关的，卡罗尔等人的社会责任观点本质上是一种交易行为，即以小的社会付出换取大的商业收益。为此，德鲁克提出了社会责任的新思路，即“行善赚钱”，即赚钱就必须行善。他认为随着时代的发展，社会面临越来越大的挑战，这些挑战已经不能只依靠政府去应对，而是全社会的共同责任。因此，企业的目标不能仅仅是创造商业价值，还包括不断创造社会价值。如果社会能形成一种共识，即企业只有追求社会价值才会获得越来越多的商业支持（比如更多资金支持、公众支持、行业支持、政府支持等），进而获得商业价值，那么商业价值与社会价值就不是对立的，而是共生的，企业就会获得社会价值和商业价值的双赢，这才是社会责任的本质。



这个观点得到了企业家的热烈响应，21世纪以来诸多领先企业的实践表明，企业如果能将社会问题转化成商业机会，就能创造更大的社会价值和商业价值，成为真正具有社会责任的企业。2019年8月19日，美国181位CEO联合更新了《企业的宗旨》宣言，他们一致认为，在未来，股东利润不应该再是企业最重要的目标，企业最重要的任务是共同创造一个更美好的社会。因此，企业的社会责任需要包括为顾客创造价值、为员工创造价值、与供应商公平合理地进行交易、为社区创造价值以及为股东创造长期价值这五个方面。

图“CSR与企业价值”可以帮助我们更直观地理解CSR的新模式。传统的CSR方式主要是通过生产产品或服务创造商业价值v1，此外，企业还会通过一部分公益捐款间接创造小部分的社会价值v2，企业所创造的总价值是v1+v2（图中绿色部分）。而CSR的新模式扩大了企业创造的

总价值，并带来了社会价值和商业价值的双赢。在社会价值和商业价值共生的思路下，一方面企业可以创造v3的商业价值（大于v1）；另一方面企业创造了v4的社会价值（大于v2），企业所创造的总价值是v3+v4（图中蓝色部分）。

构成**CSR**新模式的四个关键要素

观察此次疫情防控战中CSR的新模式，我们发现了构成社会责任新模式的四个关键要素。

要素**1**：责任型领导者。不确定的环境是一把双刃剑，既是发展机遇，也会带来风险。因此，企业领导者的担当显得越来越重要，这不仅决定着企业的发展战略，还决定企业以何种方式创造未来。成为责任型领导，就是为企业领导者的决策提出道德和伦理要求，让提升社会价值、企业可持续发展成为企业战略的行动方向。

要素**2**：义利统一的价值观。“行善赚钱”的基本假设在于社会价值与商业价值的辩证统一，因此需要义利统一的企业价值观，通过创新的思维和明确的价值主张，获得具有人性关怀的盈利，也为创造社会价值，增进美好生活和社会进步更显价值。

要素**3**：企业能力与社会需求协同。虽然服务社会目标的主要职责部门是公共部门，但在很多社会挑战面前，比如控制污染、培训失业人员、公益活动等，甚至重大疫情、自然灾害等，公共部门的能力和效率都难以实现单部门作战，而由企业履行社会责任是一条更为高效和可靠的途径。因此，企业高效的行动力是变社会挑战为商业价值的核心能力，也是提升社会价值、解决社会问题的前提。

要素**4**：共生型组织。共生型组织本质上是构建一个互为主体的价

值共生网络，在这个网络中，各主体的价值创造都有助于其他主体的价值创造，最终实现总体价值最大化。因此，企业可以用技术支持、平台共享等方式为行业和社会赋能，既提升行业和社会效率，又能获得行业和社会的支持实现整体多利，在不断提升社会价值的同时，创造更大的商业价值。

德鲁克曾说过，“没有一个组织能够独立存在并以自身的存在作为目的。每个组织都是社会的一个器官，而且也是为了社会而存在”。今天的中国企业也从单纯追求商业利益，转向了兼顾商业价值与社会价值共同发展的方向上；也从简单的捐赠，转向更有效地承担CSR的方向上，正如我们在这一次新冠肺炎疫情中所看到的那样。我们期待每个企业都能认同CSR的新模式，通过四个关键要素的打造，实现社会价值和商业价值双赢，为创造更美好的社会贡献价值。

陈春花是北京大学王宽诚讲席教授，国家发展研究院Bimba商学院院长。尹俊是北京大学习近平新时代中国特色社会主义思想研究院助理教授，北京大学国家发展研究院研究员。

面对新冠疫情
企业如何免疫？

齐菁 | 文 赵阁宁 | 策划 李全伟 | 编辑

> 管理就是以自身的确定性，应对世界的不确定。

2020年开年，黑天鹅事件频发，尤其新冠肺炎疫情肆虐给国民生命健康造成重重威胁，还给整个市场经济带来层层阴霾。对于中国企业来说，这次考验更为严峻，尤其是在国内经济增速放缓、产业结构升级

调整的关键时期之下。

面对疫情，《哈佛商业评论》中文版愿与中国企业一起，共克时艰。近期，我们邀请到著名的管理学者和实践者，针对当前企业普遍面临的焦点问题，解惑答疑，摘编在此。我们相信，好管理是一种向善的力量。

1 如何进行现金流管理？在销售业绩下降的情况下，如何减少成本和亏损？

陈春花 北京大学国家发展研究院**BiMBA**院长

在这次突发疫情环境下，我更强调挑战极限式地降低成本，尤其是对中小企业而言，其根本的目的只有一个，就是期待中小企业能够保住现金流。

而对于具有良好的现金流的企业而言，我建议重构自己的成本能力，因为应对不确定性是一种常态能力。在企业做“减法”的同时，更要关注“加法”——关注真正的顾客价值，创造顾客价值。如果能在危机中找到一个明确的方向并增加投入，之后所获得的增长将是无法估量的。做好加减法，能使公司具有更有效的动态应对不确定性的业务能力，一旦机会来临，这种更加合理的业务结构能让企业有机会与其他企业拉开距离。

2 疫情期间，组织管理有哪些经验？如何发挥组织执

行力，保持组织敏捷高效？

徐二明 汕头大学商学院院长、教授

从战略的角度上来看，以下4点可以思考：

1）坚定信心。企业应在做好创伤心理安抚的基础上，在经营应对措施上做到充分放权。

2）再造能力。企业可以总结经验，根据自身的特点，打破固化的科层组织结构，再造组织能力，形成更能适应动荡环境的组织形态。

3）规范制度。企业要把以往的处理经验作为今天制度的依据，从无序中找到有序，应建立应对危机的制度，并在组织成员中形成一种普遍认知。

4）夯实优势。在危机中，不同行业中仍然存在着“灯塔企业”。这意味着，企业要有技术和人才储备，以工匠精神为本，提高质量与品牌，真正做到可持续发展。

林肇宏 海南大学管理学院院长

首先，重塑信心，体贴赋能。关心员工及其家庭成员的身心健康与工作生活情况，提供培训和学习机会，通过心理干预增强员工的韧性。

其次，重塑文化，共克时艰。构建企业员工命运共同体，强化使命与责任，同时调整企业预期目标和员工考核指标，通过与员工协商，采取调整薪酬、弹性工作制等方式稳定工作岗

位，不裁员或少裁员，实现平稳过渡。

最后，重塑架构，谋求创新。评估和调整新形势下企业经营策略和商业模式，对企业价值链的各个环节所存在的数字化转型机会进行挖掘，并以此重构人员组织架构，提前布局，寻求或培育所需人才。

段永朝 财讯传媒集团（**SEEC**）首席战略官

疫情期间，组织管理应注意以下5点：

1）及时了解疫情进展，掌握政府相关法令和规定，督查企业与员工行为合规。

2）确保组织成员通信联络畅通，严格登记、汇总成员健康状况和行为轨迹。

3）启动组织应急预案，调整组织目标，制定组织疫情期间临时工作条例。

4）根据疫情期间状况，部署工作并明确运营规则。

5）每日回顾、评估组织工作成效，动态调整优化。

邬爱其 浙江大学全球浙商研究院副院长

企业领导者要做到：1）冷静认知。既不过于夸大冲击，也不盲目乐观。2）愿景赋能。要从创业的初心出发，让企业愿景使命给员工以未来发展希望。3）灵活应对，巧解当下问题。企业需要创造性地利用既有资源解决当下问题。4）抱团取暖。危机面前，企业内外部利益相关者就是命运共同

体，此时领导者要加强与员工、客户、供应商、合作企业等沟通，倡导互帮互助。5）寻找新机。领导者要将危机视作学习的过程，主动思考危机背后可能蕴藏的潜在机会，探索企业发展的第二曲线。

3 如何提高远程工作协同能力？

刘学 北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授

企业决策者需要从战略层面上认真规划：

1）哪些职能适合于远程办公？

2）远程办公与公司线下办公如何协同，能够创造最高的办公效率？

3）如何设计远程办公平台，使得远程办公过程中，员工能够有效地分享知识、信息和创造力，员工形成的知识资产能够及时存储，并形成组织的资产？

4）如何激励在家办公的员工？

5）远程办公过程中，如何考核员工的绩效？

规划清楚这些问题后，进一步评估，在远程与线下办公协同时代，公司对写字楼面积的需求，以及办公空间的最优利用策略等。

4 疫情期冲击下，企业如何提高抗风险能力？

唐宁 宜信公司创始人兼**CEO**

这次危机让越来越多的企业意识到，未来只有完成数字化转型和重塑的企业才能够生存和发展；企业的经营也要在真正核心的领域做到适度多元、有机多元，单一模式是非常危险的；企业的商业模式要不断进行战略重塑，不断地建立新能力，长出新肌肉，确立可持续的收入模式，这是实现长期良性增长的根本；同时，要关注自己是否已经做好了风险防范的顶层设计。

5 疫情过后，会有哪些新的商业趋势和变化？对企业来说，挑战在哪里？有哪些建议和对策？

蒋德嵩 长江商学院中国发展模式研究中心、中国与全球化研究中心执行主任

与疫情带来的突发性冲击相比，中国经济转型和产业升级的压力则是长期的、规则的和战略性的。疫情的叠加，进一步加剧了转型的压力，主要受就业、消费和投资预期等因素影响。

很难用短期效应来看疫情冲击能够带来哪些机遇或挑战，企业应更加关注转型的目标和企业可持续经营两个维度。第一，从企业层面讲，慎用金融杠杆，保持合理的财务结构和现金流水平，以提升企业的盈利能力和销售转化率为目标保持可持续经营能力。第二，从战略层面讲，重视创新性人才培育和整合，关注经济转型、消费升级、供应链效率升

级等方向，充分利用第三方的互联网、大数据、云计算等服务，提升企业在产业链、供应链中的通路建设和节点建设，使企业的核心竞争力不断触及消费和服务的经济响应能力。

周宏骐 新加坡国立大学教授

本次大范围严控疫情，有机会形成高比例群体的行为变化，产生新的商业趋势，具体可能表现在：

1）对生活卫生态度的强化，进而转为对生活卫生的自律行为和对他人的社会化监督行为。社会可能会对参与“本地化生活”的外卖产业链上下游业者有更高的卫生标准，无疑会增加企业经营成本。

2）疫情触发的“非接触经济”状态，会减少面对面沟通。员工必须学习与适应线上工作的方式；组织也要反思是否可以降低全员定点集中办公时间的比例, 让更多阿米巴小组在物理空间上做分布式集中办公，小组之间的线上协作变常态；新的管理方式与新技术协助管理会是挑战。

3）对线下为主的刚需产业例如餐饮、医美、文旅，本次暂停营业产生的损失冲击之痛会带动企业主动思考减员提效的管理方法，以及如何利用新技术催生新业态。

霍锦洁 IDC中国区总裁

新冠肺炎疫情后将引发中国宏观环境的五大变化：政府治理的智能化与现代化、城市集群+中心城市的分散化、数字化大健康体系加速推

进、非接触连接商业与服务加速兴起、中国+1的全球供应链策略提速。

对于企业的挑战：市场拓展与销售的压力、远程工作效率下降的压力、综合成本相对提升的压力、产品服务创新不足的压力、上下游协同困难的压力。

疫情之后可能带来的十大机遇：数字平台与大数据、新型智慧城市与园区、互联网医疗服务、在线课堂与教育、远程办公与线上活动、5G行业应用、无人零售、生鲜电商、供应链管理、制造与服务机器人。

孙丽军 **SAP**全球副总裁，**SAP**大中华区首席营销官

此次新冠疫情当中，大数据、云服务、人工智能等数字化手段在政府指令和疫情信息传递、救援物资跨区域调配、社会力量动员和科研支持等方面均做出了重要贡献，未来将继续大有可为。企业的工作方式、客户体验至上以及数字化创新能力也将加速升级。

本专题正征集企业抗疫行动实践，
欢迎扫码报名
专题统筹 陈萌萌
mengmengchen@caijing.com.cn

齐菁是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。

Experience 经验

如何公正
又得体地裁员？

FIRING WITH COMPASSION

乔尔·彼得森（Joel Peterson）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

这是一项至关重要且未得到充分重视的管理任务。本文中的许多技巧能让管理者知晓其中的禁忌与原则。

2007年年初，经历了近十年增长的捷蓝航空（JetBlue）遇到了麻烦。情人节当天，一场暴风雪导致纽约肯尼迪国际机场的数百名旅客在飞机跑道上滞留了几个小时，让捷蓝航空运营体系中的弱点暴露无遗。经过深思熟虑，董事会得出结论：捷蓝航空杰出的创始人、最大股东戴维·尼勒曼（David Neeleman）不再是执掌这家公司的合适人选。我们需要一位新的CEO。

时任首席董事的我，要向大卫传达这一消息。在另一位董事的陪伴下，我去了大卫的办公室，明确且直接地告诉他，我们决定替换掉他，并简要解释了原因。为了减轻对他的打击，我们请他留任董事长。大卫很难过。他说我们是在犯错。我们听着他的话，但态度坚决。等他说完之后，我们将讨论内容转向了下一步，包括公开宣布领导层的变更。

十多年过去了，大卫依然认为我们当时的决定是错误的。但他与我

之间一直保持着长久且诚挚的职业关系。我依然认为他是商业航空领域最了不起的企业家，而且我个人投资了他在自己的出生国巴西创建的廉价航空公司Azul。

如何才能以一种既公正又得体的方式来解雇一个人呢？我长期担任运营高管、董事，投资了数百家初创公司，多年来不得已让数十人离职——而且我一直尝试用能够保住对方体面和自尊的方式来完成这件事，通常，我还会与他们保持联系。我还在斯坦福大学教授一门有关艰难对话的领导力课程，我教过的一些学生开玩笑说，这门课主要讲的是如何以正确的方式开除人。我的课程主要是以自己的个人经历为基础，因为有关这一主题的研究寥寥无几。

当然，时至今日，在将解雇决定告知本人之前，我仍然会感觉焦虑不安。不过，随着时间的推移，我逐渐变得更加擅长处理这一至关重要且未得到充分重视的管理任务。我希望其他的管理者也能够做到这一点。最好的领导者不仅要善于将后起之秀安排在合适的岗位上，还要善于让不合适的人离开。招聘过程中要做到完全不犯错误并不现实——即使能够做到毫无差错，但组织会变化，角色会发生调整，最终你可能会发现，哪怕是技能高超的员工也有可能无法适应新的变化。虽然因为机构重组或者业务低迷而裁员与因为绩效糟糕而解雇员工不尽相同，但本文中的许多技巧依然适用。

有效且人道地解雇员工的关键在于，重点关注你在这一过程中对待

对方的方式。具体情况各有不同，但不管你的人力资源高管或公司律师会怎么说，实际上在解雇员工时并没有一成不变的标准脚本可以遵循。太多的“最佳解雇法”都只是出于对被起诉的担心而制定的。而我们必须采取的做法应该是公正待人、将心比心。具体如下：

1.不要拖延到迫不得已的那一刻

好的管理者都富有同情心，这导致许多管理者都易犯拖延症，一再给绩效不佳者“最后一次机会”。一些管理者要等到发生重大事件或是对方违反职业道德时，才以此作为解雇的明确理由。记得要避开这样的陷阱。打造顶级团队，需要不断对组织及其成员进行评估——发现谁能够承担起更重要的责任，以及谁的技能发展跟不上平均水平。将那些不那么重大、不那么突出的绩效不佳时刻记录下来，构建一条趋势线。尝试通过指导、培训和其他方式来解决问题。但要注意是否有人的绩效和态度对团队其他人产生着负面影响。如果这种情形无法迅速改变，那么就该采取行动了。

苹果大学前教员、现在谷歌担任管理者的金·斯科特（Kim Scott），在《绝对坦率》（Radical Candor）一书中，列出了管理者为避免解雇员工而用于自欺的四大谎言：（1）这个人的绩效会变好的。（2）在我们找到人来填补空缺之前，让此人留任总好过没有人工作。（3）给这个人换个部门是比开除此人更明智的做法。（4）开除这个人对团队士气不利。斯科特写道：“大多数管理者等待太久（才采取行动解雇员工），因为他们欺骗自己，让自己相信没有必要这样做。”我的建议也一样：不要欺骗你自己——不要拖延。

2.要敢于解雇朋友或家人

各组织之所以会制定反裙带关系的政策，一个原因就在于，一旦雇用了朋友或亲属，开除他或她可能会很难。人们也经常在工作中发展出真挚的友情，而这些关系会在管理者执行人事调整职责时，让情况变复杂。无论如何，没有谁是神圣不能触犯的。好的领导者会将私人与职业区分开来。他们会经常明确提醒团队中的朋友和家人，自己不会在对方绩效表现不佳时提供庇护。必要时，他们会像对待其他任何员工一样果断采取行动。

3.不要让对方感到意外

这是我们在捷蓝航空处理戴维的情况时犯过的错误：董事会之前对他工作的评价一直很高，对于考虑替换他这件事，我们并没有给他充分的警示，因此当我们决定解雇他时，他感到很震惊。不要犯同样的错误。每个人——从最高层的管理者到级别较低的员工——都应该得到频繁的反馈。对于那些无法达标的人，尤其应该如此。

如果有人对自己被解雇感到意外，那么这并非说明你的解聘谈话失败了，而是说明你的工作评估及反馈流程有问题。很少有解职是单次事件造成的结果。

绝大多数解职应该只发生在老板与员工进行过多次讨论之后，或许还应该执行一次绩效改进计划（PIP），明确记录问题所在，并对绩效不佳者发出警告。在许多情况下，收到PIP的员工会开始寻找其他工作，这可能会让解雇变得没有必要。要确保你在一段时间内提供了详细的批评意见，而且提出PIP也是避免任何诉讼威胁的一个好办法。“以我

的经历来看，”奈飞（Netfix）前首席人才官帕蒂·麦考德（Patty McCord）解释说，“人们之所以会起诉雇主，是因为认为自己遭到了不公平的对待……因为他们没有在本应该被告知的时候获知自己在绩效或适合度方面的真实情况。”她说得没错。

4.做好准备，事先练习

为艰难对话进行排练，可能是为之做准备的最佳办法。与人力资源部门的人或其他能够做出一系列反应的人进行角色扮演以评估你如何处理每一种场景，这或许很有帮助。

但也不要低估自行准备的益处。在进入解职讨论之前，我会进行一系列自我对话练习，旨在强化采取这一行动的必要性，并且为自己调整好心态。其中一些练习强调庄重优雅行事的必要性。（“让这个人离开

是我最重要的任务之一。我要以最高的敏感度来做这件事。”）我还提醒自己，作为管理者，我自己也对这个人的失败负有一定责任，存在选人不当或指导欠佳的问题。（“造成这个结果既是我的错误也是她的问题。”）而且，为了避免变得戒心重重，我将重点放在最佳结果之上。（“我想帮助这个人找到一个他能够最大化发挥自己潜力的地方—— 一个更适合他的技能、个性、雄心以及工作风格的地方。”）

5.不要把讨厌的工作推给别人

没有人喜欢开除别人。也没有人喜欢被开除。（这一点我有切身体会：我经历过这样的事情。）但比起被自己的老板开除，只有一件事更招人厌烦，那就是被人力资源部主管或者老板雇来的人开除。记得乔治·克鲁尼（George Clooney）和安娜·肯德里克（Anna Kendrick）在电影《在云端》（Up in the Air）里面扮演的角色吗？许多公司把解聘员工的职责交给像他们这样的外部人员，而非员工的老板。在我看来，这是一个冷酷、无情且毫无同情心的做法——我永远都不会这么做。

这并不是说你不能让人力资源部门的人参与进来。事先与人力资源部门的人演练一下解职对话是个明智的做法；他们掌握的相关技能和经验比其他大多数管理者更多，能够为你提供好建议。在一些情况下，你可能还希望这个人能够陪你一起参与解职对话，作为证人，并回答有关离职补偿或福利的延续等一些你不了解的技术性问题。我比较倾向于先开始一对一的谈话，在完成了艰难的部分之后再请人力资源部门的人加入。

不亲自解雇自己的员工，就是无法“自己收拾残局”。终有一天，整个组织将会发现你在面对难题时的无能。

6.要立即并明确地传达讯息

如果已经决定要让某人离开，就安排一次会谈，在坐下来后的前30秒钟内将讯息传达出去：“我们已经决定要调整/解除你的职位/替换你。”拖延——许多管理者因为对传达痛苦消息感到不安而经常这么做——会引起误会和尴尬，也会阻碍管理者迅速进入下一步程序。应当以一种对该员工最有帮助、对组织的干扰最少的方式来安排解职过程。在整个讨论期间单刀直入：试图幽默一把或是展示怜悯有可能引起反感或误会。越快地传达基本讯息并将讨论转向离职补偿、福利和过渡方案，效果就会越好。

7.不要对决定做过多解释

解职谈话是传达决定的时候——不是进行讨论、辩护或谈判的时候。被解雇的人想寻求更多的信息这很自然，他们会一再用各种方式询问“为什么”。你不必详尽地解答；只要就这一决定给出一个简单的解释就好——可能是因为绩效、因为需要裁员，或需要撤销岗位或职能。如果你在此次谈话之前做过了合理的工作，提供了反馈、指导和工作环境的变化情况，那么这名员工就已经掌握了足够的信息。不过此次谈话的重点不是讲道理，而是后勤安排，包括对内和对外宣布决定以及解释离职安排。如果此人坚持为自己辩护，那就要避免与之交锋的冲动。

8.要人性化

好老板不是机器人。应该意识到被解雇的员工将会产生各种不愉快的情绪。应该耐心倾听员工的一切反应，并小心调整自己的回应。在解雇他人时会感到同情或懊悔是很自然的，但表达出这样的情绪有可能会鼓励对方试图利用这种同情，并针对解雇决定做出争辩。在应付自身情绪的同时，老板们必须认识到，同情心和同理心（这在此环境下很有用）与怜悯或悲伤（这有可能会适得其反）之间的区别。

取决于你们之前的关系和所处的环境，你或许会希望双方在立即出现的情绪减弱之后予以跟进。你可以提出安排时间在办公室以外的地点见面，谈论对方未来找工作的事情、潜在的目标公司、你的人际关系网中哪些人可能会有所帮助、你会在背景调查中说些什么——或许还可以加上你对于他在下一岗位上如何成功的建议。不过，要注意的是，这样的会面可能并不可行。研究表明，人们倾向于对那些传达坏消息的人产生负面情绪，即使这一过程是经过了慎重考虑、带着善意完成的，也无法抵消负面感受。不过话虽如此，我通常都能够与被我解雇的人保持友好或中性的关系。

管理者还应该意识到，即使正式的雇佣关系即将结束，离职员工也很可能与很多同事有私交。如果这些同事认为你对被解雇的人不公或是无礼，那么员工的士气和参与度很可能会受到打击。不善待被开除的员工，也会反过来伤害公司业务：有些行业圈子很小，你今天解雇的人，明天就可能会在客户或供应商那里工作。尤其在知识密集型行业里，与前员工之间的关系很有价值，这就是为什么许多组织会保留“前同事群”，其中不只包括自愿离职的人，还有那些不得不离开的人。

9.不要推卸责任

解雇员工时另一个常见的错误是暗示，“是恶人让我来这么做的”或“我只是来传达消息”。在这种情况下，管理者将开除决定推给其他人——董事会或是其他更高级别的管理者——并试图避免招来被解职员工的怒火。这是逃避责任的做法。大多数解职决定都至少是多名管理者的集体决定；在CEO层面，则往往是董事会的集体决定。但即使是在这种情况下，传达决定的人也应该感受并表达出个人对此的责任——而不是推诿责任。

10.要慷慨

组织提供慷慨的离职补偿方案往往是个明智的做法——而且老板应该利用自己的影响力，尽可能争取最好的离职补偿方案。你是在花钱买和平（因为接受离职补偿方案的人会放弃起诉的权利），这么做还可以减轻一些你可能会感受到的内疚，并为被解雇的员工提供重新开始的公平机会。虽然具体情况可能会根据被解雇者所离开的岗位而有所不同，但一份好的离职方案应该包含（1）遣散费；（2）协助介绍新职位；（3）对带薪假和其他已得福利的具体补偿信息；（4）持续医疗保险的具体信息；（5）协助背景调查的计划；（6）商定的内外沟通计划（在理想情况下，允许主动辞职而非正式开除）；（7）签署法律义务解除文件。

慷慨的好处不但在于节省潜在的诉讼费，还可以减少内部不和，因开除事件而不安的其他员工将会因慷慨的离职补偿方案消息而感到宽慰。通常来讲，离职补偿方案应该根据员工就职的时间长短来定。但在你做出这一判断时，要意识到这一点：若新员工未能达到绩效标准，招聘负责人应当承担一部分责任；这应该会让公司更愿意承担部分被解职

者的经济损失。

解雇他人从来都不是令人愉快的事。你不需要学着去享受这个过程——只有施虐狂才会如此。你甚至不需要做到毫不焦虑。但如果你希望在长期成为一位高效领导者，就必须学会自如地应付这个过程。

乔尔·彼得森是捷蓝航空董事长、斯坦福大学商学院罗伯特·乔斯（Robert L. Joss）教席管理学兼职教授，著有《企业家领导力：创建新企业、激励他人和经营事务的艺术》（Entrepreneurial Leadership: The Art of Launching New Ventures, Inspiring Others, and Running Stuff，HarperCollins Leadership出版社，2020年出版）一书。本文内容改编自该著作。

Sonia Headlee
Cofounder and CEO, Inganci Tumatir
Amanda Ibrahim
Cofounder, Inganci Tumatir
Abdulsalam Sani
Commissioner of Agriculture
Tendai Park
LFM employee and Sonia's friend
SONIA'S OFFICE, KANO, NIGERIA
SONIA CONTEMPLATES THE MANY HURDLES SHE'S ENCOUNTERED SINCE STARTING HER TOMATO PASTE COMPANY, INGANCI TUMATIR.
I WISH IT WOULD RAIN! THE FIELDS NEED THE WATER.
A FEW WEEKS EARLIER, A SPELLING ERROR HAD GIVEN SONIA NO CHOICE BUT TO SELL THE FIRST RUN OF HER PRODUCT TO A COMPETITOR.

追逐梦想
还是回归现实？

PURSUE YOUR DREAM OR MOVE ON?

索弗斯·赖纳特（Sophus A. Reinert）| 文
冯丰 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

一名亲力亲为的创业者遇到了经营麻烦，这时一家大型知名公司向她发出工作邀约，是继续自己的创业梦想，还是进入大公司听从上层的安排？

阳光透过窗户，照进了索尼娅·赫德莉位于尼日利亚卡诺乡村地区的办公室。她尝试着去欣赏晴朗的蓝天，但她迫切需要雨季快些到来。她的田地需要雨水。自打3年前建立了Inganci Tumatir，难题层出不穷，这只是其中之一。

索尼娅也有过成功的时候：她与联合创始人阿曼达·伊布拉西姆购买了一块土地，用于建设一个小型农场，选定了一个加工厂，并首次推出了Inganci旗下的拳头产品——用本土水果制作的尼日利亚造番茄酱。但这个以自己商标冠名的产品还没有进入市场。包装上的公司名出现了拼写错误，她们不得不将这些产品卖给一个竞争对手。

阿曼达几个月前离开了公司，加入了伦敦一家咨询公司。她一直有这个打算。但索尼娅十分怀念与她共事的那段时光，眼下更是如此。

她们两个喜欢开玩笑说，Inganci的理念来自一个百货店的停车场。两人一起在商学院读书的时候，养成了一起去购买食物的习惯。一个周

六，她们谈到了西非的经济发展问题。索尼娅在大学毕业后加入了利比里亚的维和部队，而阿曼达有一半尼日利亚血统，但因为她的尼日利亚籍父亲和瑞典籍母亲都在联合国工作，她也一直辗转于全球各地。这两位女士对自己分配到的一个西非市场规模估算项目十分感兴趣[1]。索尼娅对当时两人的对话记忆犹新。

她对阿曼达说："尼日利亚农村有近150万有着小块土地所有权的西红柿种植者，其中大多数都入不敷出。"

"为什么？"她的朋友问道。

"导致价格波动和市场供过于求的季节因素，虫害[2]，来自中国受补贴出口商的竞争，贪婪的中间商，人力资本投入不足。"[3]

阿曼达说："听起来像是一场完美风暴。"

"抑或是完美的机遇。"

索尼娅随后介绍了自己成立一家番茄酱公司的理念。她设想的公司将控制产品的整个价值链，从幼苗种植到包装，全部在尼日利亚本土生产。阿曼达与她一拍即合。如果她们能证明一家尼日利亚公司能够帮助农民减少收获后损失、提升收益，她们就可以填补价值9亿美元的西红柿产量空缺[4]。她们撰写了商业计划，在美国和尼日利亚找到投资者，毕业后搬到了尼日利亚北部的卡诺。

当然，她们对困难有一些心理准备，但索尼娅没有想到，事情竟会如此困难。按照世界银行的数据，尼日利亚的"经商便利性"在189个国家中排名第131。

这里的基础设施也有问题：道路质量很差，维护更差；突如其来的电涌现象，必须辅以发电机；缺乏集中的水处理系统。她们还必须应对政府死板的政策以及陈旧的书面记录系统，事先揣测与供应商的交易，有时候甚至还得防范自己的雇员（总是想着多挣几个奈拉），还要努力

说服当地人接受她们的理念。

索尼娅拉上了办公室的百叶窗，琢磨着自己的新计划——在雨季种植玉米作为地表农作物。还要打起精神挺上很久才是雨季，想想都觉得艰难，但她并不打算放弃。

她大声说："所有的初创企业都面临着障碍。"她最近一直在给自己加油打气，"尤其是在新兴市场的初创企业。"

她希望看到自己对于Inganci的梦想，以及改变尼日利亚一小部分食品行业的梦想能够实现。但这是否算是有勇无谋呢？她并非没有别的选择，她手上还有LFM Capital提供的分析师岗位这个美差——这是一个位于内罗毕的投资集团，专注于为多个非洲国家的小企业提供资金。加入这种公司是否会带来同样甚至是更大的影响？还是说，她只把这份工作当作走出当前困境的一条出路？

索尼娅摇了摇头，甩掉了这些想法。她可以在晚些时候再去憧憬未来，现在还有不少事情要做。

"我们需要更多像你这样的人"

第二天，索尼娅与卡诺农业专员阿卜杜萨拉姆·萨尼见了面。自阿曼达和索尼娅最初到访这个区域，咨询购买农场土地事宜之时，他便一直支持她们。今天，他有力地握了握索尼娅的手，把她迎进了办公室。

他说："我希望你没有因商标问题而却步。这类事时有发生。"

索尼娅并不确信他知道问题的严重性，但她相信这件事应该已经传遍了整个地区。

她回答道："这是一次挫折，但我们已经开始为下一个季度做准备。"

“你打算在雨季种玉米，对吗？”

她点点头。他也听到了很多有关农场的事情。

“我想知道我们能够为你的项目提供什么支持，”他微笑着说，“所以我才叫你过来。我们需要更多像你这样的人，尼日利亚需要更多的索尼娅。”

他对索尼娅的到来表示欢迎，而其他一些尼日利亚人的态度则有所不同，他们似乎对于来非洲经商的美国白人女性表示怀疑[5]。她心想，如果自己关掉Inganci，离开城镇，前往LFM，那些人会感到高兴。

“告诉我，索尼娅：我能为你做点什么？”这个问题又把她拉回了当前的对话中。

她开始说：“我们俩都很清楚，主要障碍包括物流、政治、文化。”

“欢迎到尼日利亚做生意。”专员打断了她。

“我最担心的就是价格问题，尤其是考虑到进口产品的超低价位。除非我们能够降低成本，要不没法竞争。”

“我有一则好消息。听说政府正在考虑提升有关重要食品的关税，增幅高达50%，以帮助本地生产商与中国进口产品进行竞争。”[6]

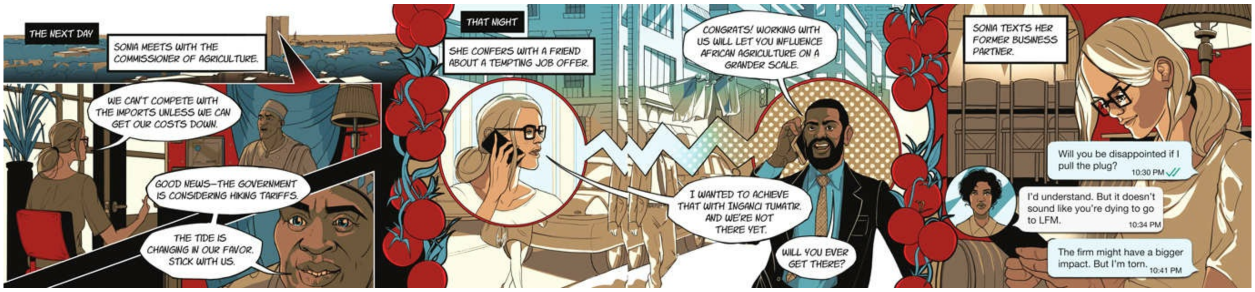
“这样就好了，不过政府还可以多做点事情的。”

“我同意。很明显内阁会议接纳了总统呼吁禁止进口番茄酱的意见，以鼓励本土生产，并保护尼日利亚人的健康。”

这的确是一个好消息，但只解决了一部分问题。当地、州和联邦机构等一大批机构对于公司征收的非正式“税”，以及境内极高的产品运输成本，让经营费用远远高于正常水平。[7]要让Inganci获得成功，要么减少政府所有那些官僚主义作风，要么就得大幅提升产品的利润率。索尼娅经常思考，这家公司的业绩到底还能不能达到她和阿曼达在数据表中预测的那个水平。

她看着专员，除了坚信能达到之外也别无办法。专员很明显对此充满信心。

“索尼娅，局势正在朝着对你有利的方向转变。别放弃。”[8]



大公司

“恭喜获得这份工作！”

索尼娅打电话给她的一位商学院朋友滕代·帕克，想听听他的意见。滕代毕业之后便在LFM Capital工作。在过去一年中，他一直催促索尼娅考虑这家公司，甚至帮助促成了她现在获得的这个职位邀请。可以倾听来自该公司内部人士的意见，让索尼娅感到欣慰。

滕代开玩笑说：“是该加入大公司的时候了。”LFM在这一地区名气很大，背后拥有多位知名影响力投资者作为后盾，而且有资源帮助众多非洲企业家实现巨大的影响力。索尼娅也曾有过许多别的机会，可以从事Inganci之外的事业。有人邀请她为一家大型工厂种植番茄，也有人邀请她为一家跨国公司经营番茄酱业务。一些投资者建议她加入一家成熟的尼日利亚大型番茄酱生产厂，以便更加迅速地提升其产能；当地官员也建议她仅参与加工，这样可以获得很大的税收优势。她拒绝了这些机会，但来自LFM的邀约让她再次陷入沉思。

她说：“是的，确实很有诱惑力。他们告诉我，我得搬到内罗毕，

但还可以继续在尼日利亚工作，并专注于不同市场的食品行业。”

“但这样你就得关闭Inganci？”

“是的，我觉得我没有别的选择。”

“而且你可以资助更多的初创企业。我们错过了给你投资的机会，我知道，但如今我们有这么多的资金可以投入使用。难道你不想加入到这项事业中来吗？”索尼娅曾怀疑滕代会劝说她接受这份工作，但她没想到他会如此直接。“仔细想想，你将拥有可靠的财务保障，更加惬意的生活方式，甚至偶尔还可以回一趟美国，而且你可以利用这个职位在更大范围内推动非洲农业。”[9]

“但我就不再是亲力亲为的创业者了，必须听从高层的安排。”

“我知道。LFM是家好公司，而且我觉得我们的老板不会比那些尼日利亚人更难打交道。人们总是得牺牲一部分自我。你的愿望一直都是改善食品保障和经济发展。如果利用LFM的现金和影响来做这件事，效果会好得多。我们公司的高层会定期与尼日利亚、加纳和肯尼亚决策者碰面，届时会谈桌上也会有你的席位。”

“我希望通过把Inganci发展壮大来实现这个愿景，然后再另谋高就。但我们还没有发展到那一步。”[10]

滕代不客气地反问道：“真的能有那么一天吗？你自己也很怀疑吧。本国的生产者真的能和中国进口商竞争吗？如果他们可以为尼日利亚供应便宜的番茄酱，那么更贵的本土产品对于普通民众来说是件好事情吗？”

她说：“他们的产品都不是本土种植的。尼日利亚人民应该吃到高品质食物，而且通过生产自己食用的产品而获益。”

“你没有必要当圣人，索尼娅。我知道你的投资者和支持者都是你的坚强后盾，但他们都会理解你的决定。你必须扪心自问：你是否真的

是应对这一挑战的合适人选？Inganci是否真的是用于实现这一目标的合适组织？”

“你是否会失望？”

挂断电话后，索尼娅开启了WhatsApp的文字聊天功能。

索尼娅：睡了吗？

阿曼达：当然没睡，才10点。怎么了？

索尼娅：刚和滕代聊了会。他认为我应该去LFM工作。

阿曼达：拉你一块去受苦？

索尼娅：不像，他似乎在那家公司非常开心，而且认为我去了之后

也会很开心。如果我放弃这里的事业，你会对我感到失望吗？

阿曼达：当然会有点。但我能理解。在某些方面是种解脱。我的意思是对你而言。

索尼娅：我只是难以确定，我能否自己一个人走下去。

阿曼达：看我，我没能坚持下来，但也没有遭雷劈，因此别太担心：）

索尼娅：：）你正在从事重要的工作，只是方式不同罢了，而且你一直有这个计划。我的愿望则是实现这个项目。

阿曼达：计划是会变的。但无论如何，听起来你对LFM并不是那么感兴趣。

索尼娅：可能我只是故作镇定罢了。这家公司可能会带来更大的影响。我很纠结。

阿曼达：非得今晚决定吗？

索尼娅：不用。

阿曼达：那就好好睡一觉。西红柿靠自己是长不出来的。

案例研究
课堂笔记

1．尼日利亚经常与巴西、俄罗斯、印度、中国和南非一道被称为BRINCS国家。

2．2016年春天，卡杜纳州在蛾子破坏了众多西红柿种植地之后宣布进入紧急状态。农民将这一灾害称为“西红柿埃博拉”。

3. 尼日利亚有9000万民众生活在贫困中，贫困率全球最高。

4. 尼日利亚是非洲第二大西红柿生产国，也是全球最大的番茄酱进口国。

5. 索尼娅是经营这家公司的合适人选吗？交由尼日利亚人经营是否更好？

6. 对进口商品征收关税是否有所帮助？此举是否会导致价格飙升，让尼日利亚民众买不起日常餐桌上必备的番茄酱？

7. 据悉，尼日利亚国内的运输成本高于从美国和中国运输商品的成本。

8. 非洲撒哈拉以南地区约23%的GDP来自农业，专家们认为该地区大部分的农业潜力还有待发掘。

9. 在过去10年中，尼日利亚新鲜西红柿的产量增长了25%，从约180万吨增至230万吨。

10. 创始人应该用什么样的标准来衡量是否或何时关闭其公司？

索弗斯·赖纳特是哈佛商学院工商管理学教授。

索尼娅是接受**LFM Capital**的工作邀约，
还是坚持自己对**Inganci**的梦想呢？

专家意见一

阿查·雷克（Acha Leke）
是麦肯锡非洲业务的主席，也是《非洲商业革命》（Africa’s Business Revolution）一书的作者之一。

虽然我很钦佩和尊重索尼娅的创业雄心，但我会敦促她认真考虑**LFM**的工作。

索尼娅有必要认真思考一下自己创建Inganci Tumatir的初衷。自己的梦想就是当老板？帮助小土地所有者？转型尼日利亚的农业？LFM的这份工作有助于她实现上述一切目标。

仍处于职业生涯初期的索尼娅，如果加入像LFM这样的大型知名公司，便可以受益于其提供的培训和发展机会。她不仅能学会进行有效投资、解决问题、管理人员的方法和商业创建流程，同时还能熟悉非洲多个行业和国家，以及一大批投资者、运营商和政府官员。在经历这些之后，她将对各类非洲商机有全新的、可能是更好的认识，如果她希望以

后成立另一家公司，这些经历也会让她成为一名更好的创业者。

此外，LFM的使命听起来与她帮助小企业主的愿景十分契合。在投资公司，她可以利用公司的构架、支持和融资保障，在更大范围内实现这一愿景。同时，她仍可以关注尼日利亚的农业。

在个人层面，这份工作会减少她的孤独感。她身边都是有着共同理想的同事，而且常驻内罗毕的话，那里的当地人和外国人圈子也更大。此外，她也会获得不俗的收入，而不是老从投资者那里筹集资金，自己也不怎么赚钱。

这可能并不是一个二选一的题目。索尼娅选择LFM，放弃Inganci只不过是其中一个选项。另一个方法是先暂停这家企业，数年后再重启。索尼娅也可以聘请专人代替自己经营Inganci。她可以通过顾问或董事的身份提供战略指引，而且借助LFM的薪资，她还有可能为其提供财务支持，但并不参与日常经营。

这便是我曾经采用过的模式。我在研究生毕业后就加入了麦肯锡，然后在那里工作了20年，其间曾在业余时间成立和资助了数家初创企业，或为其提供顾问服务。这意味着我不仅会向客户提供咨询服务，同时还会帮助发展那些可能会对整个非洲大陆带来巨大影响的机构。重点在于找到合适的合作伙伴：也就是能够全力投入领导这些机构、了解当地动态的人。这些合作伙伴也必须掌握无法从商学院学到的运营技能，而索尼娅才刚刚开始学习。

我对索尼娅的建议：反思自己的人生目标，然后弄清楚，相对于Inganci，LFM能否帮助她更快、更有效地实现这一目标。

专家意见二

米拉·梅塔（Mira Mehta）

是Tomato Jos联合创始人兼CEO。

如果在尼日利亚打造一家成功的农业企业是索尼娅的梦想，那么她应该继续追求这个梦想。

我非常理解她的经历，因为这个故事的原型就是我本人。我2014年创建了自己的番茄酱公司。当时觉得，到现在这家公司应该已经发展成为一家规模庞大、利润丰厚的公司，然而每件事情花费的时间都是我预计的两倍。如今我们打算在2021年推出自己的产品，距离我创建这家公司已经过了7年！这是一个充满挑战的漫长旅程。但如果我们能够把本土种植、生产的产品先于竞争对手（实力远超我们）搬到货架上，并送到消费者手中，成就感就会油然而生。

我建议索尼娅不要放弃Inganci，原因如下：首先，总体来看，她似乎热衷于创业，尤其对这家企业充满了激情。她对这家企业以及自己的经营能力充满信心。这是她的孩子，很明显，她还没有抛弃它的打算。

第二，管理这类初创企业的最佳时机就是现在。她还是单身，也没有提到要还助学贷款，因此她基本上没有什么财务限制。她的朋友可能在美国、欧洲或者非洲其他地区过着安逸的生活，不过，趁这个时候在

卡诺居住，从零开始创建一家公司，不正是好时机吗？LFM之类的工作在近几年之内依然不会缺。可能等到证明了自己的初创企业管理才干之后，索尼娅获得的就会是副总裁或者总监的职位，而不是分析师。

第三，我认为最佳的学习方法就是实战。其间当然会犯错误，也会遇到挫折，但这些都会让你变得更有韧性。而且作为初创企业CEO，你会获得宝贵的实战经验。在投资公司工作就很难通过实践学会如何成为公司管理者了。

第四，经营小企业的精神收获是巨大的。我来到尼日利亚的目的就是为民众创造更好的经济机会。看到我的员工获得技能，看到种植合作伙伴学会有助于实现其农作物商业化的种植技术和策略，我就会感到无比自豪。我并不知道索尼娅在拿到内罗毕公司开出的高薪支票时是否也会有同感。

假设索尼娅决定继续经营Inganci，她可以通过以下几件事情来提升成功率，并改善自身状态：不断审视商业计划，确保其可行性；聘请强大的本土团队，将一些任务分配出去（避免决策疲劳）；控制整个供应链，从农场到工厂再到配送，不过这几点说起来容易做起来难。她将看到，事情的进展可能会比预想的更慢一些，而且应该花更多的时间来充电，并与朋友交流，减少孤独感和压力。

人们都说，每一个初创企业在成功之前都是失败的，你永远都不知道何时才会成功，因此不得不继续向前推进。如果我一开始就知道自己会在一个改造的鸡舍里住两年，没有电，没有薪水，而且公司创建7年之后才有产品可卖，我可能都没有勇气创建这家公司。但既然已经开始，我就不会放弃，索尼娅也是这样的。她热爱这项事业，应该继续前行。

拯救资本主义的最后机会
ONE LAST CHANCE TO FIX CAPITALISM

斯考特·拉皮埃尔（Scott LaPierre）| 文
冯丰 | 译 刘筱薇 | 校 时青靖 | 编辑

为了避免出现社会剧变，我们需要进行政策调整，并培养私人部门的领导力。

瑞贝卡·亨德森（**Rebecca Henderson**）通过《在水深火热的世界格局中重新思考资本主义》（Reimagining Capitalism in a World on Fire）一书，针对过去半个世纪商业带来的危害提出了补救性的建议，这位哈佛商学院教授用了大概2/3的篇幅，对可能不利于环保的行业进行有效自律的概率进行了评估。她说："这是一个先有希望，然后绝望，再出现渺茫新希望的故事。"

这一说法基本上总结了我最近的感受，因为我刚好读完了一些发人深省、多为批判资本主义和金融行业当前状况的纪实文学。在我的脑海

中，适合这篇文章的标题从轻快的“拯救资本主义”，到略微令人担忧的“资本主义还有救吗”，再到繁复冗长的“资本主义最好是能自我修复，因为没有人有这个能力，本文介绍了一些最后的手段”。

对于那些仍未意识到这些重要事情已经遭到破坏的人士，几本新书向人们展示了一幅令人信服的画面，其中充斥着极度不可持续的不公平性、腐败政治程序以及迫在眉睫的危机，其中一个罪魁祸首便是金融系统，它在过去约40年的时间中一直将短期利益放在首位，而且在实现这个目标的过程中系统化地除去了任何对其自身极恶冲动的审查。

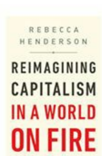
《金钱为什么会成为危险品》（How Money Became Dangerous）一书提醒我们，金融行业曾经是一个奇怪的服务行业，低调地维持着宏观经济的稳定和增长。银行家克里斯托弗·威瑞拉斯（Christopher Varelas）于1989年夏天在所罗门兄弟公司（Salomon Brothers）开始了漫长的职业生涯，一开始是一名实习生。他以一种自传的口吻和丰富的形式，展现了当代金融行业的原罪［与丹·斯通（Dan Stone）合著］。例如，他揭示了从私人合伙制到上市公司的转变如何让各大银行难以抵抗地用他人的资金，一次又一次地加注投资。威瑞拉斯早些时候问：“如果不再受自有资金亏损威胁的限制，人们还能指望银行家去做好人吗？”他的回答是“是的”，但他和他的银行家同僚一直感到纠结的是，到底应该如何在一个鼓励贪婪的体制中做好人。

毕竟，在一些不怎么谨慎的银行家手中，这种态势会毫不意外地直接引发一些非常恶劣的行为。在《破坏力：金融行业隐藏的本性》（Sabotage: The Hidden Nature of Finance）一书中，政治经济学家阿南斯塔西亚·内斯威泰洛瓦（Anastasia Nesvetailova）和伦敦大学城市学院的洛南·帕兰（Ronen Palan）指出，真正高效、公平和充满竞争的市场在扣除运营成本之后提供的利润机会少得可怜。因此，各大公司，更准

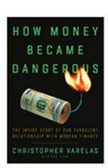
确地来说其领导者，一直在通过放松、打破或改变规则来获取发展。上述作者分析了一些非常诱人却又十分无耻的案例，例如苏格兰皇家银行欺骗客户，以及贝尔斯登公司因对手不道德竞争而破产，这些都是为了证明一个观点：“如果你想在金融界挣钱，而且是挣大钱的话，就得寻找各种方式来打击你的客户、竞争对手以及政府。”个中顶级高手能够一次性把三者都搞定。

就像威瑞拉斯所说的那样，这类市场操控是危险的，而且会对它所剥削的人带来最直接伤害。当金融界上层建筑中的顶端人士赚得盆满钵盈时，无尽的风险和损失却被抛给了中层和底层员工。

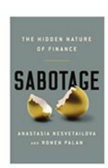
说到金融界“如何侵蚀消费者的收入，剥夺生产商和商人的营收”，在社会学家肯-侯·林（Ken-Hou Lin）和梅根·尼利（Megan Tobias Neely）看来，高利率信用卡、房贷和车贷只不过是危害程度最低的手段。在《剥离：金融时代的不公平性》（Divested: Inequality in the Age of Finance）一书中，林和尼利认为，如今“金钱的唯一意义在于赚更多的钱”，而不是创造有价值的事物。与此同时，有关个人债务的严密网络已经取代了社会安全网，让很多人陷入更加不稳定的财务状况。这两位作者称，过多的利润、薪资和分红“并非来源于该领域对经济的贡献，而是通过市场力量的集中，对政治手段的利用，以及对公共政策的私人斡旋”。因此金融产品的普通消费者实际上是在花大钱赚小钱，与自由市场理应提供的回报截然相反。



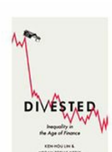
《在水深火热的世界格局中重新思考资本主义》
瑞贝卡 · 亨德森
PublicAffairs 出版社，2020



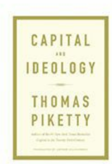
《金钱为什么会成为危险品》
克里斯托弗 · 威瑞拉斯和丹 · 斯通
Ecco 出版社，2019



《破坏力：金融行业隐藏的本性》
阿南斯塔西亚 · 内斯威泰洛瓦和洛南 · 帕兰
PublicAffairs 出版社，2020



《剥离：金融时代的不公平性》
肯 – 侯 · 林和梅根 · 尼利
牛津大学出版社，2020



《资本与意识形态》
托马斯 · 皮克提
哈佛大学出版社，2020

当前呈现出的一个总体画面是，财富正在被重新分配，从穷人和中产阶级手中向公司和超级富有人群转移，而后者则会利用获得的这些财富进一步巩固其优势。从历史上来看，这一进程从来没有自行逆转过。说到历史教训，既有好消息也有坏消息。好消息在于，纵观整个历史，当不平等和经济失调触及危机点时，人类通常会成功地进行改革。坏消息在于，改革通常发生在剧烈的动荡之后。

《资本与意识形态》（Capital and Ideology）一书是托马斯·皮克提（Thomas Piketty）对“理念和话语在交替辩护和质疑社会不公平性时所发挥的中心作用”进行的权威调查。这本书提醒我们，政治反抗、金融崩塌以及战争是推动变革的因素，不妨想想法国大革命、大萧条和二战。皮克提说，为了解决极端不平衡问题，“社会需要相关体制能够周期性地重新定义和再分配财产权。”如果缺乏这些举措，或这些举措以失败告终，这种情况“只会提升更暴力、更低效补救行动发生的概率”。

因此，如何看待那些渺茫的新希望？这里提到的所有经济学家和历史学家都认为，最重要的一个举措就是重新为政府赋权，尽管他们就赋权方式产生了分歧，比如是提高监管效率、采取累进税制、收取财产税还是其他方式。亨德森写道，“总之，市场需要有成熟的监管机制。”

但除非政治瘫痪或监管俘获（regulatory capture）魔法般地消失，否则就得靠高瞻远瞩的商业领袖来灭火。亨德森列举了一些鼓舞人心的案例（与《破坏力》一书的案例相对应），在这些案例中，以目的为导向的高管成功为多个利益相关方创造了价值，而且没有贪婪地去榨取、剥削或造成环境破坏。

而这便是她对拯救资本主义开出的核心药方。她希望管理者能够用更好的工具来衡量业务的真实（通常是隐藏）成本，并制定更加细化、

包容性的指标，来倒逼整个体制在动荡发生之前进行重新校准。私人部门的领导者，尤其是那些数十年来因市场的低效价值创造和财富分配而获益匪浅的人士，应该在这一过程中身先士卒。

斯考特·拉皮埃尔是《哈佛商业评论》的高级编辑。

LIFE’S WORK

公关人李曦：职场不轻松但它有意思

李源 | 访 时青靖 | 编辑

李曦进入公关行业纯属偶然，23年前无意间帮助公司处理一起危机公关事件，就此走进公共关系的大门。从接线员、小秘书到索尼中国副总裁，再到京东副总裁，李曦完成了一段不同寻常的女性职场进阶之路。

HBR中文版：结束了前两段职业生涯，你出了一本书叫《职场有意思》，为什么叫这个名字？

李曦：这本书是我基于自己的职场历程来与年轻人分享如何获得更好的职场体验和成为更想要的自己。我的职场经历其实很简单，第一段是在索尼18年，从端茶倒水的秘书到当时本土提拔的唯一女性副总裁；第二段是2013年正式加入京东任副总裁帮助京东搭建了公关体系。但我的职业生涯又很具有典型性，我分别就职于外企和民企；从传统行业到互联网行业；我经历了从最低职位进阶到接近最高职位的职场之路，我遇到过天花板，打破过天花板；我偶入公关行业大门，一路从学徒成长为师傅（现在我给很多企业管理团队做专业公关培训）。当我结束这两段职业生涯，有不少年轻女性跟我倾诉她们的困惑，希望寻找到答案，我似乎看到了不同时期的自己，为了帮助更多的人，我决定梳理我的职业历程与80、90后分享我对职场、行业乃至宏观商业环境的观察、认识、心得和感悟。

你认为职场人最重要的心态是什么？

首先，是积极、乐观，不断学习。职场上的困难太多了，没有积极乐观的心态很容易沮丧、被动。另外，一定要不停学习，否则就会落伍，无法解决工作中遇到的挑战。

其次，看准大方向，不过于在意得失。只要你认准了自己的职业大方向，不计较当下得失，往前走，只会让自己变得更好。我始终觉得付出是正常的，帮助别人是我们应该做的，这些就应该是我们的生活。不过多期待回报，反而会收获一些意外惊喜。

进入公关行业**20**多年，经历了无数公关危机，惊喜和沮丧并行，你如何为自己减压？

我个人不觉得压力特别大。我是从危机公关开始进入的公关行业，23年来一直在做著名消费品牌的公关，风险和危机隐藏在很多地方，随时随刻都可能发生。我不觉得哪件事是轻松的，每件需要处理的公关事件，无论大小，都是对公关的考验，这是职业公关人的常态。最重要的是平时与产品、服务、法务等多个部门做好沟通，全面深入了解业务和人，建立可信赖的沟通体系，还要提前做好预案，这样才能让公关负责人无论遇到多么重大紧急的突发事件，都不出现判断和决策上的失误。

今天的公共关系环境，已经跟你入行时大不相同。你认为公共关系行业跟上环境的变化了吗？

从传播的角度来看，公共关系的两个核心要素仍然是内容和渠道。在去中心化的信息分发时代，要想被看到，被理解，被记住，对传播内容的质量要求更高了。但在很多企业里，公共关系仍然被置于市场部之下，没有发挥出它的战略价值。

我现在是一家全球首席传播官组织中国区高级顾问，我鼓励有规模的企业都设立自己的首席传播官，首席传播官可以在日益复杂的政治、经济和社会环境下帮助企业制定沟通策略，与所有利益相关方做恰当得体的沟通；也会帮助企业更好地展现社会价值，从而更可持续发展，为社会长期接纳，成为更好的企业公民。

你挑选团队成员的标准是什么?

有好奇心，学习能力强，有担当。我不担心员工有缺点，每个人都有缺点，我更在意他们的优点。与其指望员工把短板补起来，不如去让他发挥所长。我们自身也同样如此。

女性高管仍然是少数群体，你如何看待这一现象？女性如何在职场上突围？

女性高管确实少，尤其在科技行业。但在我看来，在职场上，无论男性还是女性，终究还是要看能力和绩效。当我在职业上遇到挫折的时候，我更倾向于找自己的问题。女性有生育、养育子女压力，许多女性在生育以后就把重心完全转向了家庭，这非常可惜。我有小孩后家人给了我巨大支持。女性可以想办法从一些琐碎的家庭职责中解放出来，这样才更有可能在职场中大显身手。

职业有意思但职场也不容易，你如何始终保持着进取心？

我就是不停地在做事中学习，在学习中做事。我在索尼做到副总裁时，可以选择安稳地工作到退休，但那也意味着我已经看到了十年后的自己。可是人生不就是不断体验吗？那时我已经看到了一个时代浪潮的来临，为什么不去体验一下，学习更新的东西呢？对我来说，这个职业转型不仅是一次全新的人生体验，也如同一次实践中的MBA学习，何

乐而不为？

李源是《哈佛商业评论》中文版编辑总监。

SPOTLIGHT

Productive Innovation

In today’s digital world, more and more companies are turning to experiments to discover ways to create or improve online experiences. In this issue HBR looks at what it takes to develop the capacity to do large-scale testing and use it to lift firm performance. | *page 053*

THE COMPLETE SPOTLIGHT PACKAGE IS AVAILABLE IN A SINGLE REPRINT.

HBR Reprint R2002B

Building a Culture of Experimentation

Stefan Thomke | page 054

Online experiments can be a game changer when it comes to marketing and innovation. By running some 25,000 tests a year, for instance, Booking.com has transformed itself from a small start-up to the world's largest accommodation platform. Today scaling up an organization's experimentation capabilities is critical, but many firms struggle to do it—not because of technology but because of culture.

To break down cultural barriers, companies need to create an environment where curiosity is nurtured, data trumps opinions, any employee can launch tests, all experiments are ethical, and a new more-democratic model of leadership prevails. Ultimately, executives have to be able to confront the possibility that they are wrong daily and willing to give their people greater autonomy.

Avoid the Pitfalls of A/B Testing

Iavor Bojinov, Guillaume Saint-Jacques, and Martin Tingley | page 062

Spotlight

某一项改变也许很能博得某个客户群的欢心，
但另一类客户可能会因此弃用。

避开对照测试的
几个雷区

Avoid the Pitfalls of A/B Testing

确保你的实验涵盖客户各种各样的需求。

Online experiments measuring whether “A,” usually the current approach, is inferior to “B,” a proposed improvement, have become integral to the product-development cycle, especially at digital enterprises. But often firms make serious mistakes in conducting these tests: They focus on the average, instead of looking at how a change impacts different customer segments. They forget that customers are connected and that their interactions can affect test outcomes. And they run tests for too short a period, failing to recognize that customers’ reactions can change over time. This article describes how to avoid all those traps by applying techniques that LinkedIn and Netflix have used to produce better insights.

“The Power of These Techniques Is Only

Getting Stronger”

A conversation with Pinterest’s Jeremy King | page 068

Jeremy King has spent much of the past three decades helping firms such as eBay, Walmart, and his current employer, Pinterest, use experimentation and data to improve decision-making. In this article he shares what he’s learned about the need to balance precision with serendipity, how to promote “data democracy,” and the importance of investing in the right training for employees.

哈佛商业评论 2020年3月版

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers
刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang
执行出品人 Executive Publiser
齐馨 Qi Xin

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editors
齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong

开发工程师 Development Engineers
程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157

电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

构建实验文化（《哈佛商业评论》2020年第3期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00020341-20200316

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

BookDNA

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论
推进黑人领导者发展
是什么阻碍了女性的晋升之路
警惕新冠病毒引发网络攻击
财经
HBR独家中文授权
2020年4月出版
真正的风险
来自供应链的下游。
P.098
更可持续的供应链
A MORE SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN
人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2020年第**4**期：更可持续的供应链

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论
057
推进黑人领导者发展
088 特写
是什么阻碍了女性的晋升之路
034 科技
警惕新冠病毒引发网络攻击
财经
HBR独家中文授权
2020年4月出版
真正的风险
来自供应链的下游。
P.098
更可持续的
供应链
A MORE SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN
9 771671 472069
人民币50元 港币80元

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第4期

卷首语

做正确的事

超越商业考量

hbrchina.org

未来十年的4种工作模式，你会是哪一种？

博　客

远程工作应急预案

创业家热情也会适得其反

被降级的市场营销部

如何成功接班业绩辉煌的前任？

最佳领导者得是全才

众　说

破解长久合作困局

你低估客户了吗？

抢鲜读

申诉制度弊大于利

前　沿

创新　别再叫它“创新”

数据　让数据参与决策

职业过渡　如何度过职场危机？
科技　警惕新冠病毒引发网络攻击

特别报道

安踏领跑的四大秘诀

专　栏

劳动者、消费者和储户经济上的变化

认知概率思维

远程工作者管理指南

降低药价的三项行动

踏入新商业文明时代

韦尔奇：职业经理人中的企业家

特别报道

2020卓越管理公司的实践：中国式“高韧性企业”

聚光灯

推进黑人领导者发展

迈向种族平等的职场

黑人员工语码转换的代价

多样化和包容性项目的日常工作

为何很多组织总是白人居多

成功源于肯定自己的潜力

对　话

欧莱雅中国总裁兼CEO费博瑞：“有舍有得”才能有高品质增长

特　写

是什么阻碍了女性的晋升之路

更可持续的供应链

打造包容跨性别人才的职场

管理医疗费最高的患者

双周期下中国企业四大战略变革选择

应对危机中的四大挑战

经　验

自管理　如何走出被拒绝的痛苦

案例研究　强硬派和实用派的对决

——专家意见一

——专家意见二

——专家意见三

跨界人生

作家迪恩·孔茨：我一直在挑战自己的恐惧

英文摘要

版权页

做正确的事

THE RIGHT THING TO DO

殷阿笛与《哈佛商业评论》创意总监约翰·科尔皮奇（John Korpics）

我们总是说保持本真很重要。展现真实自我，能够提升工作投入度、职场满意度、工作表现，还能提升总体的幸福感。可是，假如你的性别身份认知与自己出生时的生理性别不一致，那么在职场上，你很可能无法充分展现真实的自己。

职场对跨性别者非常不友好。多项研究表明，跨性别者在职场蒙受污名，遭到歧视。2015年一项关于美国跨性别者的问卷调查显示，多达77%的参与者主动采取措施（如隐瞒自己的性别身份或辞职）避免在工

作中受到苛待，这个比例令人震惊。2/3参与者表示自己的性别身份对工作造成了负面影响，如被解雇或被迫辞职、无法得到某一份工作，或升职被拒。

维拉诺瓦大学的克里斯蒂安·萨热古德（Christian Thoroughgood）、乔治华盛顿大学的卡蒂娜·索耶（Katina Sawyer）和马奎特大学的珍妮卡·韦伯斯特（Jennica Webster）在本期《打造包容跨性别人才的职场》一文中提出，隐藏真实自我的经历，可能会对跨性别者产生极其严重的心理负面影响。“倘若不制定针对跨性别者的政策及相关措施，企业可能会付出高昂的代价，”他们写道，“如员工流失率提升、工作投入度和工作效率降低，而且还可能遭到法律诉讼。”

多样性在经济方面的影响显而易见。更重要的是，这是我们应该做的、正确的事情。如今企业高管正在为如何确立合适的企业社会角色而苦恼，继续保守下去、只反映这个世界本身的价值观是行不通的。企业有能力为了推动世界变得更好而发出呼吁。企业应该率先采取行动。

殷阿笛（**Adi Ignatius**）

作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

超越
商业考量

全球疫情依然复杂严峻，但相比防疫，中国企业面临着更为紧迫的问题：如何更好地复工复产。其中的一个重要环节是迅速恢复全球供应链。

本期特写文章《更可持续的供应链》就全球供应链话题进行了探讨。在作者韦罗尼卡·比列纳和丹尼斯·焦亚看来，跨国公司供应链最大的风险不是来自一级供应商，而是来自供应链的下游供应商。供应商往往不遵守规范，给跨国公司带来了严重的经济、社会和环境风险。对于如何构造可持续发展的供应链，两位作者给出了四种方法：直接法、间

接法、联合法和全球法。

这四种方法的共同前提是，跨国公司要让采购部门负责人明确不能只追求经济目标，还要顾及环境和社会目标，并依此制定激励机制。换言之，也就是要超越商业考量。

超越商业考量可以说是本期杂志的主要话题，也可以说是《哈佛商业评论》一直秉承的长期主义的一种延伸。本期聚光灯的主题是《推进黑人领导者发展》，作者劳拉·摩根·罗伯茨和安东尼·梅奥主要就多样性中非裔问题进行了探讨。两位作者认为，尽管文中主要讲的是种族歧视问题，但文中消除歧视的做法适用于全世界所有被边缘化的人群。

罗伯茨和梅奥同时在文中强调，多样性和反歧视不止关乎道德问题，更主要的是可以体现为经济效益，因为这样可以更激发员工的积极性和创造性。

两位作者这样的提醒，我们认为对于正在全面复工复产的中国企业同样重要，尽管经济前景不令人乐观，但如果能实事求是地看待经营管理中的问题，充分发挥员工的创造性，企业的发展依然可期。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 **hbrchina.org**

未来十年的4种工作模式，你会是哪一种？

未来，组织将变得灵活、全球化和透明。劳动和劳动力永远是组织的必要元素，但组织自身的形式将变得更加多样化。工作岗位将变得更有组织性、结构性，并且逐步以一种新的、“正规全日制”之外的形式呈现出来。

南加州大学马歇尔商学院教授和高效组织研究中心研究主任
约翰·布德罗 |文

改进全时工作

艾琳·里德丨文

跨行业团队成功四要诀

艾米·埃德蒙森丨文

用沟通预防冲突

金卡·特格尔 丨文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

直面颠覆性变革挑战

对在位企业而言，创新无疑极为艰难。这些公司雇用优秀人

才，却把他们困在流程制度和商业模式中，注定造成他们的失败。但总有方法摆脱困境。

两性平等，伸手可及

如今我们面前摆着前所未有的机会，该如何把握？

冥想对领导力的助益

我们自我意识的防御倾向付出了巨大的代价。当自我意识受到威胁时，我们过久地坚持过去的决定，我们对来自团队或客户的反馈作出防御性的回应或者“辩解开脱”，而且我们在需要理性的时候变得情绪化。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

远程工作应急预案

卡利·约斯特（Cali Williams Yost）| 文
时青靖 | 编辑

近期，新型冠状病毒肺炎（或称COVID-19）疫情在美国愈加严重，有人警告它极有可能对我们的工作方式、时间和地点产生影响。

“对日常生活的干扰可能很严重，”美国疾控中心(CDC)所属国家免疫及呼吸系统疾病中心主任南希·梅索尼耶(Nancy Messonnier)在新闻发布会上发出警示，“学校可能关闭，大型公共聚集行为可能暂停，企业可能被迫让员工远程工作。”

病毒的全球传播，或许正是暴露雇主是否可以对工作地意外之变随时作出快速反应的时候。商务旅行可能减少或完全停止。更多员工可能需要在当地的“上班时间”之外工作，并使用视频会议来进行跨时区运作。而如果情况变得糟糕透顶的话，许多人的确可能会被要求或者被请求远程工作。

企业准备好了吗？很可能没有。可是即使对于那些愿意重新考虑工作该如何完成的人，他们是否准备好回答危机后这个不可避免的问题：“为何我们不一直做么做？”

你如何让你的企业做好准备，不仅要灵活应对这次的潜在干扰，而且要将其当作从广义角度重新构想工作的机会？以下是五个入手的步

骤。

承认所有或部分员工队伍可能需要远程工作

希望并祈祷这种事情不要发生，或者干脆对其置之不理，这并非上策。在大规模隔离展开的那一天发给每个人一台笔记本电脑，然后说“到别处去工作”，这也非上策。筹划时要设想好像维持运转的唯一办法就是让尽量多的员工远程工作。现在就组建一个包括业务线领导、IT、人力资源、沟通以及设施部门在内的跨职能团队，开始针对各种情形未雨绸缪并完善计划的执行，以防出现需要快速反应的情况。

列出可能受到影响的岗位和任务

留意哪些任务和职责：1) 不需要身在工作地点就可以完成，哪怕是部分完成；2) 在实际办公室之外无法完成，哪怕是部分完成；3) 不确定。

你可能原以为某些具体工作无法远程完成，对于任何相关的可能不准确的默认假设要提出质疑。对于那些列在“不确定”栏里的工作，要有尝试的意愿。比如，多年来，我都被告知：“行政助理无法弹性工作。”而多年来，我与行政助理团队合作，证明此言有误。的确，他们完成的某些任务需要人在现场，可是那些任务是可以进行规划的。他们的大多数任务可以在传统工作模式之外有效开展并使企业受益。

审验可用的**IT**硬件和软件，消除访问和使用方面的任何脱节

评估特定应用程序的方便程度，比如，视频会议和其他合作/交流平台。在你发现脱节的地方，请在人们需要使用它们之前提供培训和练习的机会。现学现用不是最佳做法，而且效率低下。鉴定权属在企业、但员工可以使用的设备，明确可以接受的“自带”手机和笔记本。确定是否存在需要考虑的数据安全问题以及如何事前以最佳的方式解决这些问题。

提前建立通信协议

这项通信计划需要列出：如何联系到每一个人（比如，所有联系信息集于一处，主要通信渠道明确——电子邮件、IM、Slack等）；员工应该如何回应客户；团队如何以及何时协调和会面。

确定衡量业绩的办法，以期能够带来更大变化

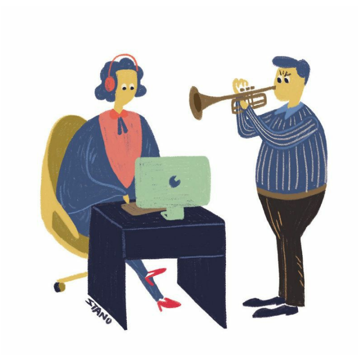
在灵活应变期结束之后，这些数据可以让你反思哪些手段有效，哪些无效以及为什么。这些数据还会让你提前做好准备，一旦危机过后，就能回答这一不可避免的问题："为何我们不一直这样做？"根据效果，你可能决定永久继续执行灵活应变的某些做法。比如，你或许削减了25%的商务旅行，代之以视频会议。在那之后，你断定视频会议中大约80%实际上同样有成效。因此，削减20%商务旅行的做法会坚持下去，不过这一次是作为企业为减少碳排放而实施可持续发展战略的一部分。

像COVID-19这样的全球卫生突发事件对每个人来说都令人恐惧、搅扰生活、让人困惑。如果你未雨绸缪却无事发生怎么办？那么，至少下一次运营连贯性遇到挑战的时候，你已经备好了一种组织有序、弹性工作的灾难应变之策。很可能会有下一次。

卡利·约斯特是lex+Strategy Group/Work+Life Fit公司的CEO和创始人，《稍事调整：让对你重要的事情每天发生》(Tweak It: Make What Matters to You Happen Every Day)一书的作者。

创业家热情也会适得其反

伊娃·德莫尔（Eva de Mol）
梅利莎·卡登（Melissa Cardon）
斯韦特兰娜·哈波娃（Svetlana N. Khapova）| 文
时青靖 | 编辑



热情是企业家前进的动力。研究表明，热情是预测企业家创造力、毅力和创业业绩的关键因素。换言之，企业家越富有热情，他们成功的可能性越大。

同样的想法是否适用于创业团队？毕竟，大多数新企业都是由团队开创和领导的。研究表明，创业团队成员合作的方式在决定创业成果方面发挥着重要作用。不过，热情如何产生影响尚不清楚。热情总会带来团队的精诚合作吗？热情是否多多益善？如果一位团队成员热情四溢，而另一位却毫无热情，会发生什么？倘若人们热衷的是不同的事情，情况会怎样？

为了解热情是如何影响创业团队的，我们开展了一项研究。通过对参与某加速器项目的107个技术团队进行调查，我们发现，由于团队内部的情感和身份冲突，团队成员个体间的热情差异——就其热情程度与其热情之所在而言——与团队的表现成负相关关系。我们还发现，热情的高度差异化在创业发展的后期阶段害处更大。

创业热情的不同类型

著名的热情研究学者梅利莎·卡登(Melissa Cardon)教授建立了一个框架，区分企业家的三种热情。

有些企业家热衷于创新：他们专注于发现新的机会，或者创造新的产品或服务。这些人是典型的科学家或产品导向型企业家。有些企业家热衷于创业：他们专注于建立并培育最初的企业。这些企业家从创建初创企业中焕发精神。他们通常在某个时间点后退出，并开创新的企业来重启这一过程。还有的企业家热衷于发展：他们专注于建设企业，他们的活力来自发展业务、吸引客户、招聘新员工以及建立企业文化。

我们希望弄清拥有这些不同热情的团队（以及他们的企业）会发生什么，因此我们与荷兰的一项加速器项目合作，从各团队共251名企业家中采集信息。（在团队个体成员中，男性占71%，平均年龄34岁，平均教育水平为硕士学位，43%的参与者之前有创业经验。）

在一个团队被该项目接纳之后，我们就向该团队所有成员发送一份在线调查，询问他们对公司怀有的热情与干劲。我们使用了经过验证的量表来衡量热情，请他们对一些陈述的同意程度进行评价，比如“寻求提供产品/服务的新创意对我来说是件愉悦的事”“创立新公司令我振奋”以及“聚合合适的人为我做事令人兴奋”。我们对控制变量也进行了收集，问及他们的业务特点以及企业家们之前的经历。

在为期10个月的项目结束时，所有团队都接受了外部风险资本投资者对其经营理念的质量和投资五年后团队获得的投资数量所进行的评估。

创业团队中热情产生的影响

我们发现，热情差异产生了明显的负面影响，包括团队成员的热情度差异（高度热情与低度热情的反差）以及他们热情所在的差异（创新、创业、发展）。

我们在数据中看到的第一种模式是，成员热情度存在差异的团队（比如，特蕾莎对企业极具热情，而汤姆却不那么热情），其经营计划和团队活力方面的短期表现更差。

我们观察到的第二种模式是，企业家热衷之事存在差异的团队（比如，杰基喜欢捣鼓产品的改进，而约翰却热衷于与客户的互动），其长期表现更差，五年之后募集到的资本更少。

为何这些热情差异会伤害到企业？让我们从我们的数据中挖掘几个（匿名的）例子。

欲理解第一种模式，让我们看看Jumbool团队的例子，其创始成员埃玛和萨拉对她们的企业热情满怀，巴斯蒂安的热情度不温不火，而彼得对它毫无热情可言。在这种特殊情况下，两位最具热情的团队成员在未让团队其他人参与的情况下就开始工作并制定了她们的优先事项，短期业绩迅疾下降。热情度高的团队成员埃玛和萨拉开始避免与巴斯蒂安和彼得合作交流，这导致团队合作减少和团队协同性降低，从而削弱了团队业绩。

相形之下，看看由四位同样充满热情的企业家组成的Catch20团队。他们在调查中向我们报告的负面情绪较少，工作起来比Jumbool团队更加高效、更加专注。由于队友们均充满热情，他们投身的是参与性的决策过程，而不是Jumbool团队那种独断专行的决策过程。

现在看看我们观察到的第二种模式：企业家热衷之事存在差异的团

队，其长期表现更差，五年之后募集到的资本更少。Yollie是一家失败的公司，因为它的三位创始人完全热衷于三种不同的角色。简专注于技术，感觉像个真正的发明家，而罗布却对创业充满热情，丽塔则热衷于发展。到了该作出果断决定的时候，这种三头并立的结构真的无济于事。诸多不同的热情导致团队追求不同的目标，迷失重点，且无法达成一致意见。这并不成其为分而治之的策略，因为他们未能实现殊途同归。Yollie团队的业绩每况愈下，最终不得不关闭他们的业务。

对创业团队和投资者的启示

虽然热情通常被定位为企业家精神的积极因素，但是我们的研究表明，企业家应该考虑热情在团队中可能产生的负面后果。创业者在考虑引进新成员时尤其应该考虑热情差异。

即使高度差异化的热情在创业的早期阶段并无害处，可它在企业发展的后期可能会造成更大的挑战。早期的时候，团队成员通常关注的是短期目标，比如，找到第一位客户或者让品牌亮相。个体差异通常就不那么明显。可是随着时间的推移，在作出影响更深远的决定以及团队成员对企业投入更多时间的时候，缺乏一致的身份变得越来越成问题。

我们的研究对企业孵化基地和投资者群体也有启示。在投资的过程中，投资者在与企业家面谈时往往只是关心企业家预测的财务指标。我们的研究表明，在他们的面谈技巧中包含几个有关热情的问题可以提供有关企业长期生存方面的深刻见解。

更具体而言，加速器项目和初创企业训练营可以围绕团队构成这一主题来设计课程和个人成长训练计划，强调团队中的热情差异。尤其是对于加入这些项目的年轻创业者而言，深入了解、潜心学习团队内部不

同热情和抱负所产生的影响可以带来附加价值。通常，这些团队尚未“健全”，对团队热情的仔细评估有可能会提升未来招聘及团队整体的成功率。

伊娃·德莫尔是CapitalT的任事股东，该公司是一家投资于早期科技公司的风险资本基金。德莫尔博士曾在阿姆斯特丹自由大学和加州大学伯克利分校哈斯商学院攻读博士学位。她的研究重点是创业团队及投资。梅利莎·卡登是田纳西大学诺克斯维尔分校的雀巢创业与创新教授。卡登博士从事的研究是企业家如何以个人身份在团队内部释放热情，以替他们自己和他们的企业谋取最好结果。她的研究还涉足最大程度发挥员工潜力的人力资源实践以及有助于优化企业家表现的情感、认知和行为因素。斯韦特兰娜·哈波娃是阿姆斯特丹自由大学商业与经济学院的组织行为学教授。她的研究重点是事业与机构之间的联系。她将个人事业作为一种资源来研究，个人和企业都利用这种资源进行创新。

被降级的市场营销部

希瓦拉姆·拉吉戈帕尔（Shivaram Rajgopal）
阿努普·斯里瓦斯塔瓦（Anup Srivastava）| 文
时青靖 | 编辑

2019年我们发表的一份分析报告显示，美国企业广告支出占总支出的比例从1975年的1%降低至2017年的0.8%。我们得出的结论是，营销的重要性在企业层级中肯定遭到削弱，尤其是与工程、技术和创新相比。（同期的研发支出从1%增长到8%。）

许多学者和从业人员写信给我们，认为营销远不止广告支出。这话说得不错。不幸的是，与广告支出不同，企业通常不会披露营销开支，让人很难根据报告中的支出来考察在时间变化过程中营销的重要性。

于是，我们转向了另一组数据：标普1500强企业的最高领导层。当我们调查企业在1999到2017年之间薪酬最高的高管时，我们发现，在这顶级阶层中首席营销官(CMO)的数量急剧减少——约35%的降幅。与此同时，在薪酬最高的五类人中，信息或技术类的高管数量却增加了，现在远远超过了CMO的数量。由于薪酬通常反映了高管在企业中的地位，我们的数据表明，CMO在企业层级结构中的重要性已经下降，这也印证了我们早前的评估，即营销作为一种职能，其价值已今不如昔。

我们发现了这些趋势几个可能的解释。一是随着时间的变迁，科技企业的数量增加了，而零售和制造等其他行业的企业数量却减少了。零

售业和制造业销售的都是实物产品，严重依赖传统的4P营销原则［产品(product)、价格(price)、促销(promotion)和地点(place)］。

另一个解释是，营销本身已经发生了变化。客户现在将越来越多的收入花费于在互联网上创建、定价、经销的基于软件的服务。他们还从网络渠道——博客、在线评论、影响力人物——获取有关产品和服务的信息，而不是通过看广告。广告本身现在也是根据客户数据被即时植入浏览器中，因此，如今4P的应用需要的是不断实验和动态决策（更不必说算法、数据科学家、计量经济学家和大数据专家了），而不是广泛的市场研究所推荐的深思熟虑的稳定政策。结果，IT必然在营销中扮演越来越重要的角色，而从技术角度看待营销的那个人的重要性必然随时间的推移而增加。反过来说，一个不懂技术的营销人员肯定会发现保住他/她的工作很难。人们甚至可以说，营销正被整合进IT职能之中，或者外包给谷歌营销平台(Google Marketing Platform)这样的企业。

另一个解释是，以技术为导向的创始人并没有充分意识到营销的重要性，在这一职能领域投资不足。如今的许多领先品牌，比如谷歌、微软、亚马逊和Facebook，都是凭借科技实力创造的。请将此种战略与可口可乐和耐克等过去那些成功品牌立足于广告的品牌创立战略相比较。值得注意的是，在苹果、微软、谷歌、Facebook和亚马逊这五大《福布斯》杂志评定的最具价值的品牌中，只有微软的CMO出现在2017年薪酬最高的高管榜单之中。

然而，还有一种可能性是，企业越来越多地收购品牌，而不是有组织地发展品牌。这一点从不断加快的并购交易速度可以明显看得出来。回想一下微软收购领英(LinkedIn)、Facebook收购WhatsApp、谷歌收购YouTube这些数十亿美元的交易。这一趋势可以解释首席财务官(CFO)在企业层级中日益重要的地位。CFO负责对目标的收购和整合策略，并

安排融资。

无论最终的解释是什么，我们的发现表明，CMO在企业层级中的重要性已经下降，而首席技术官(CTO)的地位却迅速上升。在董事会、CEO以及IT、营销和人力资源部门考虑他们未来的人事、薪酬和晋升政策之际，我们的发现应该会引起他们的兴趣。或许现在是停止将营销和技术视为两个独立部门并鼓励两者之间紧密合作的时候了。

希瓦拉姆·拉吉戈帕尔是哥伦比亚商学院会计学和审计学罗伊·伯纳德·凯斯特与T·W·伯恩斯教授。他的研究涉猎财务报告和高管薪酬问题，在会计和财务领域发表了大量著作。阿努普·斯里瓦斯塔瓦是会计学、决策、资本市场学科的加拿大讲席教授，卡尔加里大学哈斯卡耶商学院副教授。他研究的是数字企业的估值和财务报告挑战。

如何成功接班业绩辉煌的前任？

贝卡·朱克（Rebecca Zucker） | 文
时青靖 | 编辑

无论是内部晋升还是在不同企业新获得机会，开始任何一份新工作都会让人感到有点伤脑筋。当你要接手成绩辉煌的前任之时，这就更令人望而却步。蒂姆·库克(Tim Cook)2011年接替史蒂夫·乔布斯时，苹果员工——连同股东及世界上的其他人——怀疑他是否能够接过他传奇式前任的大旗，保持公司发展的势头，而且毫无压力。

虽然你不太可能让整个世界注视着你，但是接替某个受到高度认可之人或者对企业产生重大积极影响的人物——或许两者兼而有之——可能既令人兴奋，又让人害怕。让人害怕的是，根据麦肯锡公司(McKinsey)2018年的一份报告，接近一半的领导层交接都以失败告终。该报告还强调，74%的美国领导者和83%的全球领导者认为，他们对自己的新岗位尚未做好准备，而这些领导者中，不到三分之一的人认为他们的企业会在交接中提供足够的支持。鉴于此，当你在众目睽睽之下步入新的岗位时，确保你成功的人很可能只有你自己。

若想增加你成功机会，请执行以下关键策略。

开工之前做好功课

你需要在第一天上班之前熟悉你的新工作。这可能涉及对公司的产品、某关键客户、某垂直行业，或者与你专业领域相邻的功能性知识加以了解。卡伦（化名）在某大型上市公司的前首席财务官(CFO)履职近十年之后退休时被提升为该公司的CFO，她的前任在公司内外备受尊敬。卡伦需要学习税务、财政、房地产以及与投资界打交道等其他方面的财金知识，这些在她之前的财务副总裁任上从未接触过。她在开始新工作之前对这些领域进行了学习，通常早上5点就起床，以便在工作日开启之前可以专时专用，因为她依然还有一份“白天的工作”。如果你在开始新工作之前有假期，花些时间从过去的工作中解脱出来固然很好，但是要确保你也会花时间逐渐接触你的新工作。

做你自己

不要试图表现出你具有前任的个性特征或领导风格，或者做一个非你自己的人。执着的真实会让你赢得尊重，并抢先让那些可能会拿你跟前任做比较的其他人作出判断。虽然蒂姆·库克像史蒂夫·乔布斯一样追求卓越，但是现任CEO的冷静举止和风格是货真价实的。很明显，他并不觉得自己需要“成为史蒂夫·乔布斯”才能获得成功。

国际货币基金组织前负责人克里斯蒂娜·拉加德(Christine Lagarde)2019年11月接任欧洲央行行长。她在履新之时宣称：“每一位行长都有他/她自己的沟通方式。所以，我知道你们中的一些人热衷于比

较、评价或排名。我会有我自己的风格。因此，如我之前所言：不要过度解读，不要事后品评，不要相互参照。我要做我自己，因而可能会与众不同。”

两位领导人都表现出强烈的自我意识，激发了他人的信心。

理解和管理利益相关者关系

你成功的一个关键因素是你建立并有效管理利益相关者关系的能力，无论是内部还是外部关系。这不仅需要知道这些人是谁，而且要知道他们最关心的是什么，他们每一个人对你有何期待，以及他们有何担忧。有的人可能会怀疑你是否有能力达到前任的业绩。你会希望与每个利益相关者见面，问问以下的相关问题：

在你看来，在接下来的6到12个月里，我应该考虑的三件头等大事是什么，你眼中的成功是什么样子？

其他哪些内部和外部关系对于支持这些头等大事最为重要？

你有何顾虑，我该如何去解决？

另一种选择是聘请一名高管培训师代表你去问这些问题，将其作为“融入培训”计划的一部分，这可能会让你得到更坦诚的回答。然而，这决不能代替你与利益相关者的会面，以及开始建立这些重要关系。

评估团队

鉴于你的头等大事已经确定，你需要评估自己是否拥有合适的团队来完成任务。这包括招聘人才填补团队空缺，以及直接解决可能会阻止你获得所需影响力或妨碍你进展的业绩问题。安东尼曾被聘为一家快速

发展的金融服务公司的首席运营官(COO)。人们指望凭借他深厚的金融服务运作经验来帮助公司登上事业的顶峰。他发现自己总是身陷困境，很大程度上是由于他没有与团队中选定的人一道解决业绩问题，因为他回避不愉快的对话。这让他付出了沉重的代价，它大大分散了他对战略重点的注意力，以至于他最终被解雇，成为了领导层交接失败统计中的又一例子。

检查你的心态

前任成绩辉煌可能会让你质疑自己的能力，怀疑自己是否有能力达到前任设定的标准。冒名顶替综合征并不少见，尤其是在你职位越来越高、面临全新挑战的时候。即使有相反的证据，你可能还是会感觉自己像一个骗子，或者怀疑自己是否能够达到摆在你面前的标准。这在某种程度上来说很正常，甚至还有一些好处，可是在你找到自己方向的时候，这是需要管理的事情。

心态的另一个重要方面涉及解决你的局限性观念或设想。在安东尼的案例里，他的一个局限性观念是，如果他让团队成员承担责任并进行不愉快的对话，他会破坏与他人的关系。如果你认为自己可能持有一种妨碍你的设想，那就设计一些安全的实验来测试它的有效性。在安东尼的案例中，这本可以是与他尊敬的人进行交谈，看看他们是在何处进行的不愉快对话，这些对话是如何帮助他们建立关系的。

寻求后续的反馈和支持

与你的主要利益相关者建立回馈圈，让他们尽早且经常性地分享进

展顺利和进展不那么顺利的事情，这样你就可以根据需要进行实时调整。记住，不是每个人都会喜欢你的所作所为。对于你的团队，要知道向上反馈意见通常让人感到非常危险，因此，你需要明确允许你的团队这么做。你的工作就是倾听——如果你不倾听，请放心，不太可能有人第二次尝试向你报告，你将不会得到你需要听到的信息。当你要接续前任辉煌的时候，你可能还会感觉到，没有几个人可以让你向其吐露你面临的挑战。在公司外找一名指导师，或者一位高管培训师——或者两者一起——可以提供有用的外部反馈和观点，也可以提供一个安全的空间来分享你真正的想法和感受。

接替成绩辉煌的前任是一个巨大机会，但也带来了挑战。使用以上策略，你可以向自己和他人展示，你被授予的大旗正好适合你发挥自己的能力。

丽贝卡·朱克是一名高管培训师，也是精品领导力开发公司Next Step Partners的创始合伙人。她的客户包括亚马逊、Clorox、Morrison Foerster、詹姆斯·欧文基金、斯科尔基金以及DocuSign和Dropbox等高速发展的科技企业。

最佳领导者得是全才

罗伯特·凯泽（Robert B. Kaiser） | 文
时青靖 | 编辑

当今的领导层大多面临两大挑战，一是需要尽力应对一系列越来越多的自相矛盾的需求（少花钱多办事；削减成本但要创新；全球思维，本土化行动），一是前所未有的“颠覆性变革”步伐，它加快了这些需求之间的相互作用，同时增加了企业适应需求的压力。

这些挑战极大地扩大了对全才型领导的需求，他们有能力应对各种各样的变化，有手段解决争先恐后的优先事项。毫不夸张地说，具备全才如今是有效领导最重要的组成部分。全才型领导拥有更多敬业的员工和业绩更优秀的团队。他们的业务部门更具适应力和创新性。他们的企业能够获得更大的竞争优势，因为他们懂得在被颠覆之前如何颠覆。

在近25年的时间里，我和我的同事努力帮助领导者提升他们的全才素质，而我们发现，在北美、欧洲、拉丁美洲、非洲和亚洲的各个行业，上述情况是事实。在整个工作过程中，我们指导了数百名高管，系统地研究了他们的发展，并且对3万多名大多来自谷歌、沃特·迪士尼公司、安联(Allianz)、施耐德电气(Schneider Electric)等大型全球性企业的

高层管理人员进行了评估。

我们的实践和研究帮助我们创建了一个框架，对什么是全才素质以及如何才能培养全才素质进行了定义。

何谓全才素质？

简而言之，全才素质就是利用广泛的互补技能与行为储备来解读变化并对其作出反应的能力。领导者通常更善于解读变化，而不会对变化作出反应，很大程度上是因为培育广泛的行为需要系统性的努力，而这样的努力通常会把他们推出舒适区。

为帮助领导者明白如何扩展他们的行为储备，我们设计了一个实用模型，它综合了过去100年心理学和管理学研究中有关领导力行为的研究。由于全才型领导面临自相矛盾的需求，我们的模型特别注重对立但又互补的行为：它进行了以下区分，一方面，你如何领导（从影响及与他人互动的人际关系行为角度来看），另一方面，你领导什么（从你让他们关注的企业问题角度来看）。

想想阴与阳，两种行为都是良好和必要的，而每一种都因对方才圆满。

“你如何领导”可区分为强势型领导和授权型领导。强势型领导指的是主张个人及职位的权力。授权型领导指的是让他人参与并令其发挥最大才能。两种类型的领导都包括具体的行为对子：掌控权力与授予权力，喜欢决断与喜欢参与，爱提要求与乐于支持。

同样，“你领导什么”也有战略型领导和运作型领导的区分。战略型领导是对企业进行长远竞争力的定位。运作型领导涉及执行和完成任务。这两种类型也都包括具体的行为对子：设定方向与推动执行，发展

业务与关注资源，引入创新与提供秩序和稳定。

帮助领导者培养全才素质的第一步是评估他们当前有效综合使用上述行为的能力。我们在研究中，使用了一种全方位的反馈工具，让同事（以及领导者自身）对他们使用的强势型、授权型、战略型和运作型行为评分，评分使用的是一种独特的量表，从“过少”到“适中”再到“过多”。这种办法可以向领导者显示，他们需要更多加强哪些行为，更少重视哪些行为。

我们的研究量化了我们在指导实践中通常看到的情况：只有少数领导者（不到十分之一）完全掌握了我们实践模式中的全部技能。多数人存在偏向。他们喜欢根据自己的长处来领导——他们轻松养成的行为和技能，甚至可能是过度养成的行为和技能，因为长处发挥起来轻而易举。事实上，我们发现，当其他行为更有效时，领导者使用自己所擅长行为的可能性是使用其他行为的5倍。结果，他们的长处变成了他们的弱点。（俗话说，锤子越大，每个问题看起来越像颗钉子。）

于是，为多数领导者制定的目标就是培养考虑对立需求的能力，避免仅仅因为他们现有的技能组合使他们更适应某种需求就以牺牲对方为代价而最大程度满足此种需求。比如，在深入某个项目的执行细节的时候，领导者是否也能够同时顾及大局？或者在让团队参与决策的时候，领导者是否也能够综合他们的意见并做出决定？这是一个很高的要求。正如F·司各特·菲茨杰拉德(F. Scott Fitzgerald)曾写的那样：“对一流智商的检验是看是否有能力在头脑中同时持有两种对立的思想，并且仍然还能保持运转的能力。”

如何培养全才素质？

首先是从各种不同的、富有挑战性的工作经历中学习，这些经历可以开阔他们的视野，提升更广泛的技能，并使其拥有一个由具有不同专业知识和观点的同事构成的关系网。全才型领导通常比别人拥有更多样化的职业道路和工作经历，并且具有吸取经验教训、将其纳入自己领导工具包的学习灵活性。我们鼓励管理者将他们现有的技能和体验与他们向往的工作所需技能进行比较，然后找出能够拓展这些技能的岗位。比如，参与战略规划过程——哪怕是作为“勤杂人员”或记事员——可以让人接触在具体工作中较少得到锻炼的新技能。寻求在不同企业中获得商业经验也是让你准备好从事企业领导工作的好方法。

其次是持续的反馈与发展。获取你的行为影响和有效性的相关信息至关重要。全才型领导不仅能很好地应对变化，他们还会改变自己的行为以回应建设性的批评。由于万事都在不断变化，从同事那里听到你可以做些什么调整来达到更好的平衡很有帮助。获得这种反馈的一种简单办法就是向受人尊敬的同事询问已故的彼得·德鲁克(Peter Drucker)推荐的问题：“我应该停止做什么、开始做什么、继续做什么才能更有成效？”一个更复杂、更系统的办法是完成个性或长处评估，然后追问别人：“你如何看待我对这些长处的利用？我是否曾经使用过头了？”

培养全才素质的第三个策略是个人发展：成为一个更加全面发展的人。这包括要意识到并接受对立的技能和行为，而不为自己的长处所蒙蔽。全才型领导通常会表现出一种刻意超越熟悉和轻松事务的格局，以拓展自我。另一方面，他们那不太具有全才能力的对手通常持有僵化狭隘的观点，认为自己是某种特定类型的人，认为对立的观点和行为应该避免，而不是去尝试或从中学习。这又是一个自相矛盾的挑战：你能在保持一种强烈、连贯的自我意识的同时又让自己有可能成为一个得到拓展、更有能力的人吗？一个有用的策略是定期邀请技能和观点不同于你

的同事去喝咖啡或吃午餐。以开放的心态，试着从他们的角度看待事物并理解他们的思维方式。你甚至可以问问他们在读什么书，他们如何学习，并在你的日常生活中点缀一些效仿的实例。

关于这第三个策略，目前正激烈展开一场辩论。此辩论不仅发生在领导力专业人士之间，而且运动教练、老师和家长之间也在进行，他们希望运动员、学生和子女对日渐不确定的未来有备无患。一方面，有人建议最大程度发挥长处，这让人成为小而精的专家。另一方面，有人建议各种事情尽皆尝试，这让人成为涉猎广博的通才。戴维·爱泼斯坦(David Epstein)的著作《界围》(Range)对这场辩论作了精辟的分析。

我们的研究和实践项目与爱泼斯坦的结论不谋而合：领导者观察世界的镜头越广，他们的技能、能力和行为储备就越多。作为一个人，他们见识越广，就越有可能在快速变化的世界里领导他们的员工、团队和企业走向成功。

罗伯特·凯泽是 Kaiser Leadership Solutions 的总裁，领导力方面的咨询师、作家和专家。在高管培养、高管评估和人员分析方面，以及作为 CEO 和人力资源主管的战略人才管理咨询师，他都拥有丰富的全球经验。

破解长久合作困局

CRACKING THE CODE OF SUSTAINED COLLABORATION

许多组织努力推进和维持协同合作，但效果都不尽如人意。要实现合作，需要培养六项特定技能。

弗朗西丝卡·吉诺（Francesca Gino）| 文

摄影：玛丽亚·斯瓦博瓦(Mária Švarbová)

破解长久合作困局

弗朗西丝卡·吉诺，《哈佛商业评论》**2019**年**12**月刊

我认同个人互动的情况可为加强协同定下基调。然而，组织发展领域的研究显示，加强组织设计从而推进协作，可能比依赖个人互动效果更好。若要打造协作型组织，应设立激励和奖励机制，实施决策、沟通和治理等管理实践，甚至重新划定组织结构。如果能设计得当，促进协作并减少孤立，相关因素可产生更大影响。

《哈佛商业评论》推出了多个与组织发展相关的重要话题——不仅包括协作，也包括创新、文化、责任、绩效管理、领导力和战略等。我希望《哈佛商业评论》能经常发表文章提醒，组织发展学是有助于提升组织健康和经营效率的应用行为科学。了解知识体系后，可以大大帮助读者理解各项主题如何相互强化以提升绩效。

——玛丽莎·桑切斯

读者

感谢这篇关于加强协作的优秀文章。我推荐《反馈因何失败》（《哈佛商业评论》2019年3月刊）一文中第三种技巧，提升人们对反馈的满意度。阅读两篇文章后，我对如何培训人们改进反馈和促进协作的认识更加深入。

——卡斯珀·哈斯佩尔斯

读者

很好的文章和资源，我会跟朋友们分享！文章开头就介绍了组织向

持续协作转型的关键。要想打造协作型组织，需要高层领导认同并践行相关心理方法。根据我的经验，最大挑战之一是营造重视反馈的文化。高层领导要深思熟虑带头改变，其他成员才有可能跟进，否则转型很难实施，也很难持续。

——琳达·丹顿

读者

类似文章可提供非常有益的建议，尤其在跟1）理性的人，2）相信实践而不是随波逐流的人一起工作时。根据我的经验，不幸的是，被迫采用类似原则的情况更常见。真正持续的合作仅存在于虚构的乌托邦世界里，虽然有可能发生，但通常在同一个人身上不会延续很长时间。

有一些很实用的倾听技巧，但也要记住，公司需要员工完成工作，并不会经常花时间了解没能力摆脱自身障碍，至少是没法摆脱部分障碍的员工怎么想。在皮克斯等充满创意的工作环境里，掌握倾听技巧还可能激发有突破性的想法。现实中，坐在会议室里逐行审查90行的电子表格，而且不告诉演示者此举毫无价值，并不能激励我探究这么做的意义。我能想象到跟客户开会时，客户会质问为什么拥有20多年从业资历的项目主管没发现更高效的方式。这篇文章有助于解决类似情况下持续的行为变化，我将永久珍藏！

——凯特·哈里森

读者

非常深入的观察。文章提出了一些值得思考和付诸实践的问题。之所以有这种感受，是因为我曾积极参与国际演讲会。担任工会主席后，我可以参加每月一次会议的学院共同治理大会。我很兴奋，即便有人告诉我会议只是表面文章，我还是有机会实现想法。面临EVPAA的强烈

反对，我还是发表了关于道德培训的报告。之后我认真倾听意见，积极辩论，不停推高话题热度。后来我因为配偶的健康问题辞职，把议题留给了继任者。四年后，一位BOT成员兴奋地告诉我，学校终于要开展道德培训了。我笑着说提议通过了，终于！

——卡罗莱纳·伊迪扎

读者

你低估客户了吗？

罗伯·马奇，《哈佛商业评论》**2020**年**1**月刊。

的确是非常好的动议。谢谢罗伯特！非常期待能够在现实生活中看到这些推荐方法的首次应用效果。剩下需要做的就是拿出能够用于任何案例的有效估值方法。麦卡锡和费德的论文讨论了订阅和非订阅的直接交易案例，但却难以用于基于非直接模式的分销业务。不可否认，它最终还是会到来，因为目前的趋势在于拿出更好的长期估值方式，而不是追求带有隐性漏洞的短期业绩。感谢作者奉上了这个更加中肯、以客户为中心的估值方法。

——贝诺伊特·伦佳德

读者

从我的经验来看，大多数公司并不知道如何衡量获取客户或服务客户的真实成本，但那些了解此道的公司却因内容过于繁杂而感到苦恼。这类组件由公司希望向客户呈现的产品和营销策略构成，而不是从客户的角度来看待事情，或思考为什么这两个人会对这类服务感兴趣。客户的行程足迹取决于商家希望其客户如何从A点到B点，而不是展现所有可能路径的实际地图。自助服务（例如交互式语音应答）是按照线性方式设计的，并非是人们解决问题时的思考方式。最终，弗里德曼认为人们存在可预见的逻辑性，这一点是错误的。因为人们并非如此，就像卡内曼和阿瑞利向我们展示的那样。客户价值衡量标准只有在考虑客户如何评判服务价值的时候才有效，而这一点要求我们对思维方式进行调

整。

——马克·斯坦利

读者

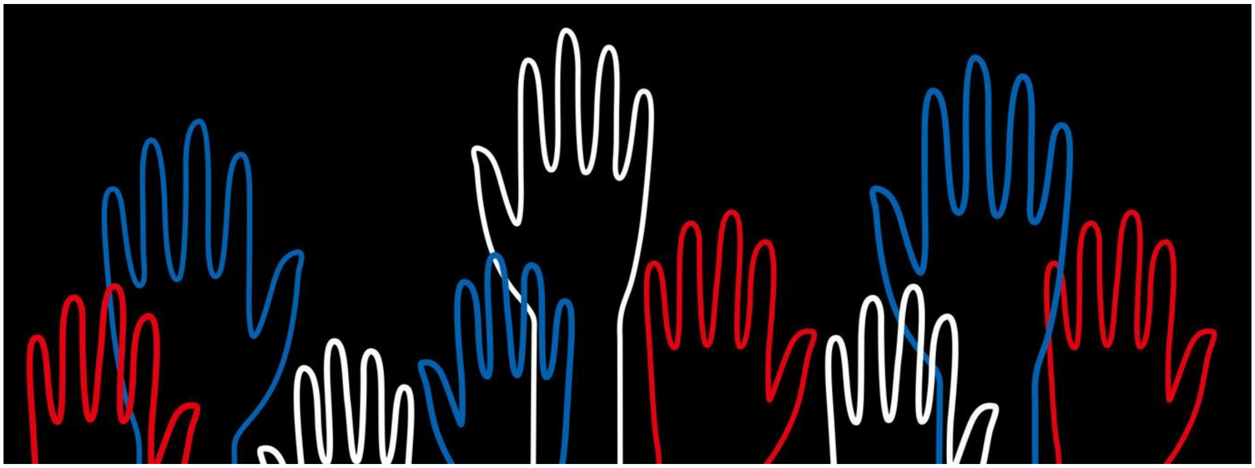
感谢提供这些文章。罗伯·马奇有一篇研究，讲的是行业内拥有最佳净推荐值（NPS）的企业的营收超过业界2.5倍，也很值得推荐。

——嘉瑞斯·休勒特

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2020年5月刊聚光灯

申诉制度弊大于利

反性骚扰项目适得其反

20世纪70年代以来，美国多数企业为了解决性骚扰问题（至少是为了避免因性骚扰遭到起诉），主要采取两种方式。首先是为员工提供强制培训计划，明确解释法律禁止的行为；其次是建立申诉程序，为员工提供举报骚扰和要求听证的途径。听起来挺不错，对吧？其实并没什么用。即便有各种相关程序，美国仍有约40%的女性和16%的男性投诉工作中受到性骚扰，而且20世纪80年代以来并无改观的迹象。作者为了找出进展不佳的原因，认真研究了20世纪70年代到21世纪初美国800多家公司，研究过程中发现了多重原因，本文中探讨的具体原因则是，当前培训和申诉制度总体上弊大于利，变成了“管理层常用的狗皮膏药”。

作者认为废除现行培训项目倒不至于，但建议改变重点。文中建议，企业应提供旁观者意识和管理者培训，让参与培训者感觉自己在协助解决性骚扰问题，而不是只强调禁止行为。如果只规定禁止行为，一部分参与培训的人员（主要是男性）会认为自己被称为潜在罪犯。申诉程序方面，作者承认将正式程序当成终极手段是必要的，但他们也指出，现行程序里举报者会迅速受到骚扰者报复，往往并不鼓励举报行为。正因如此，他们认为各组织应为申诉程序做一些补充，为受害者提供非正式解决问题的方式，特别是自愿解决纠纷的方式，还要设立监察员办公室，根据受害者的要求处理骚扰相关的索赔。

如何避免抱怨帖蔓延

情绪强烈的帖子总是更容易传播。帖子作者一般都是某些社区用户，语言又非常贴近，所以扩散起来非常快。研究人员表示，公司应该对负面的帖子快速做出反应；最糟糕的做法是无视抱怨的客户。诚恳道歉并请求客户转到私下解决可压制负面传播，前提是立即沟通。

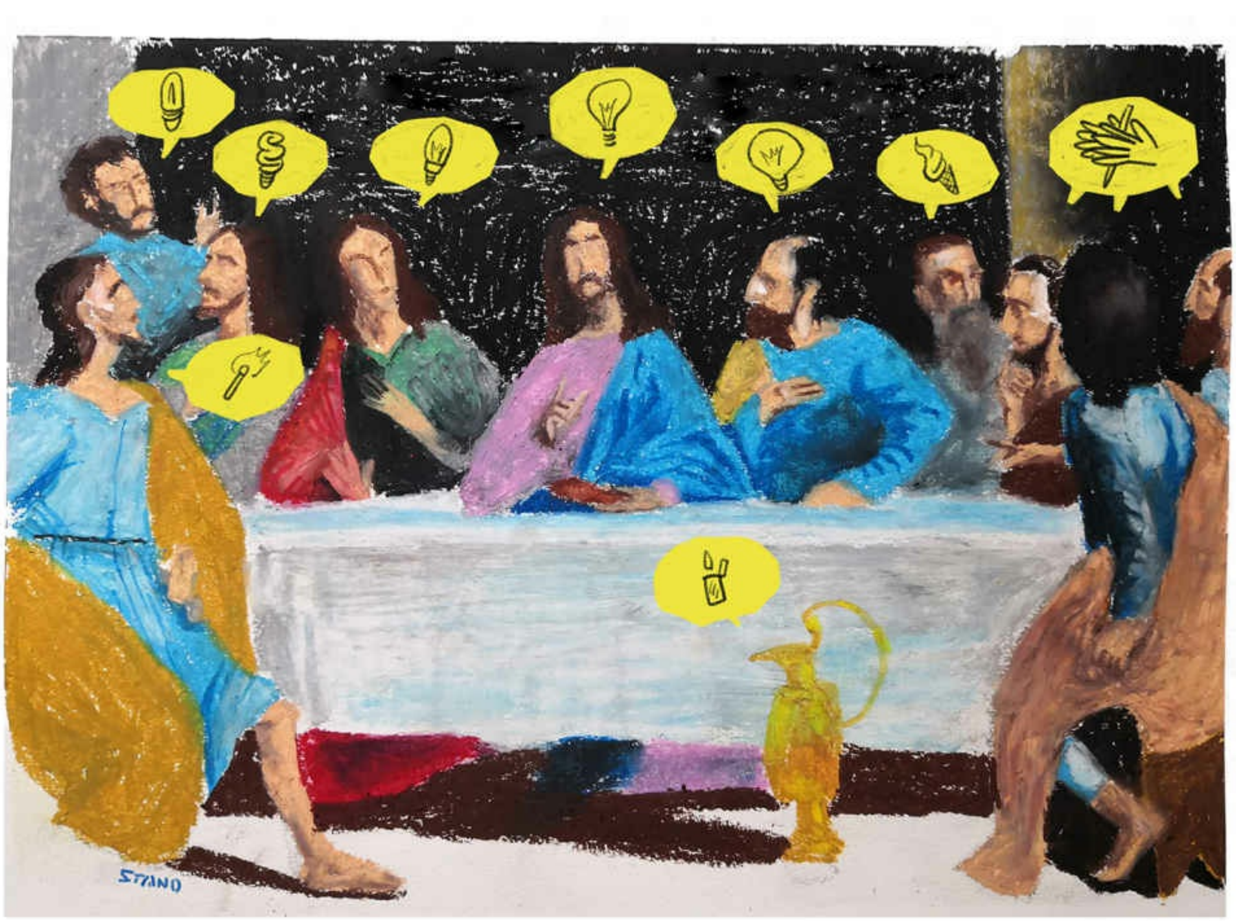
实战复盘

Cabot Creamery CEO谈如何超越可持续性标准

Cabot是拥有百年历史，注重共享生产和分配资源的奶牛场合作社，长期以来一直倡导不一样的资本主义，既重视利润，又重视良治、环保、社区、雇主和客户的资本主义。一位营销主管建议不仅要跟踪和报告ESG措施，还应承诺采取五大可持续发展措施从而申请B类公司认证。所谓B类公司，是由非营利组织共益实验室(B Lab)对符合或超过其标准的任务驱动型公司的认定。

IdeaWatch 前沿

新理念
新研究



创新

别再叫它“创新”

STOP CALLING IT “INNOVATION”

纳迪娅·赫谢姆巴耶娃（Nadya Zhexembayeva）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

“创新”这个词在企业外部的相关者听来或许很悦耳，但在需要员工参与时，最好别再用了。

众所周知，创新是一个时髦词。事实上这个词语流行已久，甚至可以说已经发展出一种对于创新的狂热崇拜。

据全球咨询公司Board of Innovation估计，目前市面上关于创新的书籍有大约7万种。以每天20页的速度阅读，你也要花上2500年左右的时间才能读完所有这些书。想走捷径？去谷歌上搜索一下，你会得到近20亿条结果。仅本刊就有4858篇在线文章和10192个案例研究。

创新不仅是公众热议的话题，在企业高管的议事日程中也同样被摆在重要位置。2019年参与了普华永道第22期年度全球CEO调研的企业领导者中，有55%表示“我们没有能力做到有效创新”，让这一技能缺口被排在了首位。世界大型企业研究会（Conference Board）发布的《2020年企业高管挑战报告》（“2020 C-Suite Challenge Report”），将“打造创新文化”列为740位全球受访CEO担心的最紧迫的三大内部问题之一。

无论是在教室、新闻编辑室，还是企业董事会的会议室，创新在全球各地都是我们的宠儿。

只有一个问题：我们或许很爱创新，可是，我们的大多数员工痛恨它。

第一次发现这个糟糕的小秘密，是在我辞去商学院教授这份安稳的工作、创建自己的咨询公司后不久。这家咨询公司的主要业务，没错你猜对了，就是帮助企业学习如何创新。

那时，我带着最新的研究结果踌躇满志，满脑子都是各种创意，急着帮助我的第一个客户（一家全球性矿业公司）变得更加敏捷、更为创新。结果却发现，加工厂的一线管理者毫不客气地质问我："你是不是在执委会胡喷了些什么！？"

那之后我做每一个项目，都会在某个时点听到以各种方式提出的类似问题。就在几周前，在一家全球消费品公司的年度创新活动中，有人直截了当地对我说："对于你们这些人，创新就只是创新本身。但对我们来说，创新是没有结果的额外工作，或者可能更糟，我们会丢掉工作。"

数据证明他们的担心是有来由的。多伦多大学一个研究小组对美国和加拿大的1000名知识型员工（全部有正式工作且拥有大学学位）做了问卷调查，评估他们对创新的态度。除了衡量"创新动力"之外，科学家还研究了这两个国家中三个年龄段受访人群（35岁以下、35岁至44岁以及45岁以上）的"勇气"和"承担风险的意愿"等因素。

参与者的创新动力从14%到28%不等，但在这6个不同的测试组中，只有两组超过25%。承担风险的意愿更能说明问题：一家公司中最多只有19%的人愿意承担风险，而在某些年龄段，这个比例只有11%。

这还是世界上最具创新力的两个国家的数据。那我们其他人该怎么办？

这里有个建议：别再叫它创新了。

诺贝尔奖获得者、行为经济学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）花了60多年的时间研究人们如何做决定。他发现了什

么？“蜥蜴大脑”——其中原始的部分全是关于恐惧、战斗和逃跑——几乎总是控制着我们的决定。因此，你可能是在用“创新”这个词表示“改进”，但员工们听到的却是“危险！危险！”的警钟在响，来不及为它做出积极的解释。

与其让“创新”这个词吓跑所有人，何不从你所处的具体环境（行业、国家）中寻找其他可以表达连续性和好处的词汇呢？

在与员工进行内部沟通时，全球制造企业丹佛斯（Danfoss）围绕着“主意”（idea）这个简单可控的词，大做“创新”文章。虽然不是每个人都认为自己可以创新，但几乎每个人都至少会有一个主意。与此类似，行业领先的建筑材料公司可耐福保温材料（Knauf Insulation）以“再创造日”（Reinvention Days）作为创新过程的核心，希望这个预示着连续性和可及性的词能够带来变化。还有一些公司为它们的行动、计划和职能选择那些强调员工最终利益的用词，比如简化工作、组织健康，甚至只是生存下来。

这有用吗？

虽然我没有正式的研究可以证明这一策略有效，但是我可以告诉你，丹佛斯过去从想法到新专利经常需要花18到24个月的时间，而它第一个以“24个主意”为主题的活动仅在100天内就催生了一项专利。可耐福保温材料也做得很好，赢得了一些尖端项目合同，包括在中国只用19天的时间就建成了一栋57层的大楼。

为我开启这一切的那家矿业公司？过去7年里，欧亚资源集团（Eurasian Resources Group）在刚果开创了不用童工的全新业务，从回收废料中提取铜和钴。该公司还参与创办了世界经济论坛的全球电池联盟（Global Battery Alliance），联合70多家组织（包括宝马汽车、沃尔沃和巴斯夫这样的重量级企业，以及各国政府和联合国儿童基金会等国

际组织），共同为打造颠覆性的绿色能源未来而努力。这是创新？没错。不过，在这家公司的内部，这只是战略的一部分。

“创新”这个词在企业外部的相关者听来或许很悦耳，但在需要员工参与时，最好别再用了。无论选择什么词，别忘记要考虑你的受众——而不是你、你的公关部门或是下一次达沃斯论坛上的重大公告。如此一来，创新或许还有机会。

纳迪娅·赫谢姆巴耶娃是斯洛文尼亚高管教育中心IEDC-布莱德管理学院的前可口可乐公司赞助的可持续发展教授、美国精品咨询公司WE EXIST Reinvention Agency的首席再创造官（Chief Reinvention Officer）。

数据

让数据参与决策

ARE YOU USING YOUR DATA, OR JUST COLLECTING IT?

罗伯特·格拉泽（Robert Glazer）| 文

有一条最重要、最简单的商业教训：成功往往是随着时间推移，你做出的好决策多过坏决策的结果。问题是，该如何做到这一点。

这在今天应该更容易做到。技术与商业智能（Business Intelligence，简称BI）提供了丰富的数据，可用于指导哪怕是最微观的决策。在许多情况下，都有数据可以向你展示过去类似决策的结果，并可显示随时间推移的预期结果。

尽管如此，许多领导者还是没有充分利用这些可用的工具，在数据能够提供更完整画面的情况下，他们仍在大量依赖直觉来做出判断。在没有数据或先例时，凭直觉做决策很可能是最为可行的选择。但当有数据能够显示过去发生过的类似情况的结果时，这种策略会造成不必要的风险。

在这种情况下，许多领导者会用过去的例外情况作为决策理由，无视失败的代价。他们这么做的原因有很多：可能是不信任分析结果，也可能是想要以非常规的大胆行动来获取成功，但就长期而言，这么做的代价有可能很高。

职业赌博是个很好的例子。赌场之所以兴盛，是因为许多赌客相信自己够聪明，能够战胜赔率，相信自己可以通过大胆押注来击败庄家。正是这些赌客为赌场带来了大部分利润。

那些长期获胜的赌客会客观地评估每一次押注的赔率，并仔细做出有数据支持的决定，在赔率对自己有利的时候下最大的赌注。

统计数据会随着时间的推移趋向常规化，消除那些呈现好运气或坏

运气假象的短期异常数据。你玩同一种游戏的时间越长，赢钱的机会就越多。

闪光灯记忆问题

在依赖过往经验时，应该考虑到记忆不是连贯的，而且容易出错。由于“闪光灯记忆”的存在，我们更容易回想起那些极端的意外事件，而不是平凡琐事。

根据美国心理学会的研究，闪光灯记忆会清晰地保留情感上的重大事件。学会指出，“虽然闪光灯记忆比日常事件记忆更有可能保留下来，但不一定准确。”

在商业场景中，闪光灯记忆会让人们记住特别的结果，而不是预料之内的结果。举例而言，一位高管可能会清晰地记得自己曾冒险超常规地招聘了一名员工，并见证这名员工成长为绩效卓越的明星员工。而他们不大可能会记得，自己曾做出过更为稳妥的选择，招聘了明显符合条件的候选人，而且事实证明这名员工的能力完全符合预期。他们也不大可能会记起那些冒险招来却不成功的人。例外成了传奇。

善用数据

理解数据的重要性与让组织做决策时优先考虑数据，这两者之间区别很大。每一家企业都需要有专业人士负责分析相关数据，并为员工的相关决策提供数据支持。

举例而言，我们Acceleration Partners（AP）的团队中有一名成员负责运用商业智能告诉我们，根据品牌的属性、过去行为和失败率分析，

哪些品牌客户会带来风险。如果任由销售人员自行决定，他们自然不想拒绝潜在客户。如果以往数据显示潜在客户失败的可能性较高，那么商业智能所支持的决定就有可能推翻我们销售团队的决定。

这并不意味着冒险总是坏主意。如果领导者坚信自己是正确的，那么还是应该听从直觉。不过，将直觉与数据得出的结论做一个比较，不失为检验决策确定性的一个好方法。

同样地，如果领导者决定违背数据得出的结论，那么一旦进展不利，他们就必须为自己的选择承担起责任，并对结果负责。例外发生时需要问责，因为往往成功时邀功者众多，而失败时却都作鸟兽散。

设定规则和政策

当然，组织各个层级都会做决策。高管团队负责处理决定业务成败的决策，但一家成功企业应该确保每一层级的员工都有权力做出相应决策。如果数据过多，领导者或许可以选择制定基于实证的指导方针。

我们Acceleration Partners另一个相关的例子是处理还价合约的方法。根据我们的经验，还价合约在短期内效果不佳，因为会影响与员工的关系，而且只能暂时解决相关问题。举例而言，海德思哲（Heidrick & Struggles）的一项研究发现，80%的高管认为，员工在接受还价合约后，对高管的信任会下降。

有鉴于此，我们给人力资源团队制定了一条指导性政策，那就是不还价。我们认为，做一件失败率如此之高的事情是错误的，而且通过制定这项政策，我们解放了那些经验不足的员工，让他们不必在没有数据或经验支持的情况下做出艰难的选择。我们是在依据概率做事。

让员工了解决策的以往概率，可以防止他们做出不必要的冒险决定，并让领导层得以谨慎参考数据，对后果和失败的代价做出权衡。

直觉在商业中仍有一席之地，但不应是决策的唯一驱动因素。让数据和商业智能成为团队战略思维的一个重点，并利用它来制定睿智的组织政策，这样一来，领导者就可以保护业务免受不必要的失败，并确保公司做出的好决策比坏决策更多。

罗伯特·格拉泽是Acceleration Partners创始人兼首席执行官。该公司是一家全球

性的绩效行销机构，获得多项公司文化奖。格拉泽还跻身Glassdoor的“美国中小企业顶级CEO榜单”，在上榜的50位CEO中排名第二。他出版了全球畅销书《绩效伙伴》（Performance Partnerships），新书《提升：突破极限，为自己与他人开启成功》（Elevate: Push Beyond Your Limits and Unlock Success in Yourself and Others）也即将出版。全世界有10万领导者阅读他每周发布的“星期五向前”（Friday Forward）系列文章。

职业过渡

如何度过职场危机？

WHAT TO DO IF YOU THINK YOUR JOB IS AT RISK

苏珊·佩珀康（Susan Peppercorn）| 文

你的工作有可能会因各种原因而面临危机——有些原因可控，有些则不然。无论如何，赶在一切为时已晚之前发现事态出错的迹象，这十分关键。发现那些关键的预警信号，可以确保你不会措手不及，有机会掌控住局面，并做好准备面对最坏的情况。

被解雇的耻辱诚然让人难以接受，但在与新近被解雇的高管培训客户交谈时，我发现，比起其他因素，对他们打击更重的是他们感觉自己在这个关键的职业决策上缺乏控制。如果你所在组织正在裁员，或是你感觉自己的工作可能面临风险，那么在这一过程中越早主动采取行动，你的自我感觉就会越好，而且也能更快地过渡到新公司。问题是：如果真的发现自己处于这种境地，你能否顶住被解雇或被开除带来的压力和挑战，采取积极主动的步骤来进行有效的求职？

我有一位客户，姑且叫她吉莉安吧。她得知自己的职位因合并而将被淘汰，以下是我给她的一些建议。

培育广泛的人脉

我那些被解雇的客户犯下的最大错误就是，他们在自己还有工作的时候没有去发展人脉。于是，他们不得不在承受着寻找新工作压力之时，费力地重新拾起这些联系——这绝对算不上是最佳时机。吉莉安还算幸运，她一直保持着牢固的人脉，会安排时间与许久不见的人重新联系，而不是让这些关系淡化。

若要了解未来3年、4年以及5年后你所在的行业需要哪些技能，就必须在组织内外都建立人脉，这将有助于你了解那些通过其他方式接触不到的领域。充分利用专业机构、顾问圈和各种会议机会，所有这些都为你提供了结识新朋友和拓展思维的机会。营销策略师多里·克拉克（Dorie Clark）指出，传统的线性职业道路已变得不那么常见，因此“采取类似侦探的方法来调查和寻找机会”十分重要。

在陷入危机之前就建立起自己的人脉，这么做可以向人们展示你对工作的热情，让你在工作稳定的情况下表现出才能。你还有可能学到一些以后会派上用场的职业技能。如果你能给人们留下良好的印象，并培养好这些人际关系，那么在你认识的人（或他们认识的其他人）需要你所掌握的服务技能时，你将会是他们首先想到的人选。

寻求建议

处于劣势、工作堪忧时，你往往无法保持思维清晰。这时，你最需要的就是有人能够为你的职业选择提供稳妥且值得信赖的建议。这正是你建立的广泛人脉能够发挥作用的时候。你可以从中选择一些人，作为个人董事会来为你提供建议。问问自己，现在的职业目标是什么，以及实现目标需要什么信息和帮助。

举例来说，吉莉安希望借助自己在生物制药销售和市场营销领域20年的经验（以及在启动规划、产品战略和商业领导力方面的专业知识），获得一个首席商务官的职位，最好是在基因治疗领域。我建议她在申请职位之前先与自己人脉圈里的联系人谈谈，这样可以拓宽对初创生物科技企业所面临关键商业问题的了解，找出自己在技能方面的潜在缺口，而且可以在正式找工作之前提升个人品牌。她找到了一些人来帮

助自己了解如何成为一位首席商务官，并深入了解基因治疗领域的独特挑战。她还找到一个人提供情感支持，在可能很漫长的求职过程中陪伴自己渡过那些难免会出现的自我怀疑或动力不足的时刻。

开展财务健康检查

如果你认为自己即将被解雇，那么明智的做法是留出一些现金作为应急资金，最好是一个货币市场账户。你应该有足够的现金来应付6个月以上的开销，因为找到一份新工作可能会需要这么长的时间，管理层的职位尤其如此。如果你是已婚人士，那么就了解清楚如何通过配偶的保险计划来获得健康保险，以防你的公司不会按照美国《统一综合预算协调法案》（COBRA）为你支付停职期间的延续保险。

接下来，确定基本预算——即包括吃、住、水电气和债务偿还等所有基本开销在内，你需要的最低支出是多少。你也可以查一下自己所在州的失业保险机构网站，了解你每周会有多少福利，然后尽快申请。吉莉安做这件事的时候，发现这帮助她算清楚了自己需要从其他渠道（例如储蓄存款）额外拿出多少钱来满足基本生活要求，以及在找到新工作之前有多少非必需的花销要削减。

你也可以考虑咨询一下财务顾问，制定出一份帮助自己度过过渡时期的计划。

更新你的品牌

最后还有一点也很重要，如果你预见到自己很快就会失业，那么你应该立即更新简历和领英（LinkedIn）网站上的个人档案，反映自己最

新的职位、职责、成就和新的职业抱负。我建议我所有的客户每周列出一份成就清单，吉莉安一直都在这么做，因此能轻松地更新自己在社交媒体上的状态，并避免了在猎头或招聘经理要求她提供简历时措手不及。

事与愿违的工作变动虽然让人很难面对，但这也是现实生活的一部分。时时留意警告信号，做好规划来应付万一出现的被解雇情况，这将让你保持灵活和弹性，掌握自己的职业命运。

苏珊·佩珀康是一位高管职业过渡教练和演讲家，著有《摒弃工作中的内在批判：基于证据的策略助你事业蒸蒸日上》（Ditch Your Inner Critic at Work: Evidence-Based Strategies to Thrive in Your Career）。《纽约时报》《华尔街日报》《快公司》《波士顿环球报》以及《悦己SELF》杂志等多家出版物都曾刊载她的职业建议。读者可免费下载她的《职业契合度自我评估》（“Career Fit Self-Assessment”）和《职业过渡成功的25步》（25 Steps to a Successful Career Transition）。

科技

警惕新冠病毒引发网络攻击

WILL CORONAVIRUS LEAD TO MORE CYBER ATTACKS?

布伦达·沙尔顿（Brenda R. Sharton）| 文

就在全球都在关注Covid-19带来的系统性威胁之际，世界各地的网络罪犯无疑也摆好了架势，以投放另一种“病毒”的方式利用这场危机牟利。越来越多的员工开始一天天远程办公，企业最终可能面临的前景是：现场几乎没有或完全没有工作人员，或者在IT或其他重要支持职能部门只保留数量最少的必要人员。

在这样的背景下，雇主和员工都需要谨慎之至，保护自己以及公司的机密信息。以下是雇主和员工为最大程度降低风险而需谨记的事项：

对员工而言

格外警惕钓鱼邮件。网络罪犯喜欢危机。要警惕旨在诱使你点击的

钓鱼邮件，这种邮件涉及新型冠状病毒防护的最新最好方法、或者不在公司的老板发来的紧急指令。所有这些邮件的目的就是让你在不知不觉中将恶意软件下载到你的设备上以及公司的系统里。

在过去几周里，商业电子邮件阻断诈骗的数量大幅上升（Office 365或Gmail账号被黑客通过钓鱼邮件侵入，黑客然后发送谎称来自合法供应商的虚假发票，对转账信息进行了修改，钱就进了黑客的账户）。

在你控制的任何账号上启用多重身份验证，当然要确保它正用于Office 365电子邮件账户。这一举措将挫败所有的伪装者，除非对方是最奸猾的老手。如果你对某一封公司内部邮件产生了疑问，请毫不犹豫地联系发信人——在对资金转账或者遵照已更改的付款指令之前当然也要这么做。

保持良好的网络卫生行为。确保你的设备——包括你的互联网路由器——得到了最近更新的防病毒保护，并且你使用 的是安全和已知的连接。公共场所避免使用蓝牙——黑客以此途径可以轻而易举连上你的设备。对于任何可行的账户，使用多重身份验证。遵守公司有关互联网使用和自我设备使用的指导原则。

只使用安全的**WiFi**。只在安全的、有密码保护的互联网连接上工作。如果你不得不使用公共WiFi，务必要向权属人确认你连接的网络是他们的合法网络，并通过密码得到了安全保护。避免通过公共的WiFi网络访问任何保密或敏感的信息。黑客会试图通过模拟安全网络的名称来欺骗你，因此要仔细查看并验证，确保你连接的网络是合法的。如果不照此办理，你可能就把控制权交给了黑客，使其可以访问你在互联网上做的一切。

设备遗失或被盗要立即报告。远程工作增加了你的设备遗失或被盗的可能性。任何设备遗失或被盗，务必要立即向公司的信息安全人员

报告，以最大限度降低欺诈风险。

对雇主而言

即刻对远程访问加以设置。如果你有需要远程访问的员工，在办公室关闭之前就完成访问权分配。向已经在异地首次进行远程办公的员工发放多重身份验证符以及在无法进行物理访问的情况下安装类似的技术，其难度都会更大。

机密的信息依然是机密。提醒员工要像在办公室里一样小心或者更加小心地对待机密信息。个人电子邮件不应该用于处理公司业务，员工需要掌握他们在家所打印东西的行踪。如果打印的文件在办公室环境里需要粉碎，那么在家里也要特别留意将同样的文件抽离出来进行粉碎，或者一开始就避免将其打印出来。

提醒员工不要使用私人笔记本工作。如果你的员工对于他们使用的设备没有把握，请他们使用公司发放的笔记本，或者联系你的信息安全人员。使用私人设备会引起文件保存方面的问题，增加风险。此外，在一些家庭设备上使用的软件可能数月、甚至数年未进行更新。

更新紧急联系方式。确保你的公司拥有“波段外”的方式联络全体员工——无论是手机号码还是公司系统之外联系员工的其他方式。那样的话，如果你的公司不幸遭到攻击（恶意软件、勒索、分布式拒绝服务或其他形式），你都能够与员工保持通信。对于关键人员或高级管理层，在Signal等安全短信应用上建一个群，以便在系统出现故障以及电子邮件失效的情况下，高级管理层能够进行沟通而不必担心信息被网络罪犯截获。

远程访问工具的发展进步早在10年前就已经让人匪夷所思，使得大

规模远程工作成为可能。然而，就所有数据的安全而言，远程访问最薄弱的环节有多坚固，它就有多坚固。通过技术、员工技能与培训的强力结合，远程访问可以安全、巧妙地实现。身在公司外，注意安全，谨慎行事。

布伦达·沙尔顿是一名诉讼合伙人，Goodwin公司Privacy + Cybersecurity业务的全球主席。作为这一领域的先驱，沙尔顿女士为公共和私营企业 处理了数以百计的数据泄露事件以及具有里程碑意义 的隐私诉讼。她被Legal 500评为网络法律“杰出律 师”(Leading Lawyer)，是美国仅有的18位获此殊荣的律师之一。

安踏领跑的
四大秘诀

李全伟 | 文 李源 | 编辑

安踏集团的核心竞争力是品牌+零售。安踏已经成为消费者心中从“买得起”到“想要买”，再到“抢着买”的品牌。本文提出安踏集团品牌领先的四大秘诀是：创造价值、产品创新、年轻化和数字化。

安踏第九代形象店

从50万元起家，仅用25年，安踏体育用品有限公司（以下简称“安踏集团”）就在2016年成为全球同行业前三名的公司。现如今，经过自身发展和不断收购，安踏集团形成了三大品牌群：以安踏、安踏儿童、斯潘迪（Sprandi）、Antaplus为主的专业运动品牌群；以斐乐Fila、Fila Fusion、Fila Kids和小笑牛（Kingkow）为主的时尚运动品牌群；以Amer Sports（亚玛芬体育）、迪桑特、可隆体育为代表的户外运动品牌群。这三大品牌群专注各自领域，实现了消费者全覆盖、渠道全覆盖。

安踏集团董事局主席兼CEO丁世忠在2020年新年寄语中提到，“品牌做得好不好，要看在消费者心中的喜好度。……我们不仅要追求江湖地位，更要追求在消费者心中的江湖地位；不仅‘懂生意’，更要‘懂品牌’。”

作为一家体育用品公司，安踏集团洞悉品牌对消费者的影响力和吸引力。安踏集团品牌管理的精髓是：为消费者创造价值，不断进行产品创新，紧紧抓住年轻消费者，加大推动数字化变革。

品牌的意义在于创造价值

创造价值是为了消费者，具体表现是让消费者从“买得起”到“想要买”，再到“抢着买”。安踏集团从创办之初，就坚持以消费者为导向，聚焦消费者，挖掘真实需求，满足他们的多种需求。安踏集团执行董事兼集团总裁郑捷说，“为消费者持续创造价值，是所有品牌存在的意义。”

集团主品牌安踏的一个典型做法是针对消费者的需求变化，不断进行组织架构调整。起初，安踏品牌一直按照鞋类与服装的大概念来区分业务平台，之后，以篮球事业部剥离出来运作，进行品类制的创新尝试， 篮球品类取得成功后，为了更贴近消费者，从2018年下半年开始，综训、跑步和运动生活也升级为独立的事业部。

之前，综训、跑步、运动生活等部门是组的形式，主要负责企划，而研发和设计工作有不同的部门承担，营销和推广又主要由品牌中心负责。调整之后，除生产之外的其他工作都在事业部里完成，形成了从前端到终端的一个闭环。组织变革最大的好处是，聚焦真正的消费者，提高市场反应速度和产品落地效率。

通过架构调整，安踏的各个品类能够直面消费者。比如，安踏篮球事业部推出了克莱·汤普森（KT）2019年全明星款的KT4产品。由于篮球事业部充分了解消费者的喜好，从设计、生产到销售，都是紧紧围绕消费者的需求做文章，这款球鞋自然成为畅销品。安踏篮球事业部总经理蔡之本说，“我们始终在思考，消费者买安踏的鞋子，到底买到了什么？买到的是明星效应，也买到了满足运动需求的产品，当然也买到了跟品牌互动的机会，买到了有趣和好玩。”

说到底，安踏实施的品类制度是为了深入理解该品类的消费者，创造他们真正需要和喜欢的产品，将品牌理念、品牌故事最大程度地传递给消费者。品类制度让品牌创造了价值，让价值零售落到了实处。

品牌的生命在于产品创新

长期以来，消费者认为中国品牌只能卖低价，但从2018开始，安踏的一款篮球鞋，在美国却卖到了160美元，大家还要排队抢购。这主要

是安踏集团强化产品力，提升品牌价值的结果。产品力也是集团实现价值零售的保障。

强化产品力需要不断加大研发投入，据了解，安踏集团2018年在研发上的投入为销售总成本的5.2%，未来5年将投入超过10亿元用于科技创新。如今，安踏集团在全球设有五大研发设计中心，包括美国、日本、韩国、中国香港和中国内地。 安踏吸纳了近200名来自18个不同国家和地区的外籍专业人才。安踏通过氢科技、A-WEB、FLASHFOAM、环保科技等创新技术，与漫威、可口可乐等国际知名IP携手打造的跨界联名款爆红网络，获得消费者的青睐。

在设计方面，安踏各个品类都有境外知名设计师加盟。篮球品类，有国际品牌设计师Robbie Fuller，是KT系列设计的掌舵者。跑步品类拥有多名来自美国和中国台湾的资深设计师。其他事业部也有来自世界各地的知名设计师，这些全球化设计人员，不仅设计出领先的产品，还带来了全新的设计理念，让安踏的产品力得到加强。

安踏品牌实施的品类制度是为了深入理解该品类的消费者，创造他们真正需要和喜欢的产品，将品牌理念、品牌故事最大程度地传递给消费者。

九代店作为安踏最新的零售门店，体现了数字化、年轻化和专业化的终端形象核心理念。

KT系列篮球鞋是安踏旗下最高价鞋产品，最初的KT1产品售价499元，去年上市的KT5产品售价区间为749-899元，2019年KT家族产品销售同比增长60%，年销量在中国篮球鞋品类细分市场保持领先，许多限

量版产品还引起了抢购现象。这在过去是难以想象的，既说明消费者愿意为心仪的产品花高价，也说明安踏品牌的价值提升。安踏集团副总裁李玲说，“好的商品自然会得到消费者喜欢，好的设计自然有消费者愿意买单。”

时至今日，安踏品牌的一些高端产品与国际一线品牌相比，并不逊色。原因在于，安踏的产品用材讲究，功能强大，附加价值高，能够给消费者带来更佳体验。

从品牌角度来看，安踏集团强调的价值零售通过产品力的提升进而带动品牌力、品牌美誉度，最终促进销售；而从消费者角度出发，价值零售则意味着他们购买商品被赋予了更多的意义——不仅是单纯的使用和功能，还包括通过购买产品的设计、理念、故事、品牌、服务等方面，得到更多的价值。

品牌的魅力在于年轻化

每家品牌都追求长长久久，而做到这一点需要布局未来，尽量洞悉未来市场，把一代又一代的消费者牢牢吸引到自己品牌周围。不管是产品的推陈出新，还是营销手段的新颖灵动，企业首先要考虑的是，要有一颗年轻的心。只有自己永葆青春，才能在品牌活动中体现活力和轻松。

从2019年起，安踏集团更强调品牌的年轻化。安踏品牌的定位是“以科技引领极致价值”的专业运动品牌，对年轻运动族有很强的吸引力。据尼尔森消费者调查显示，安踏超过70%的消费者是95后年轻人群，这一比例还在提升。值得一提的是，安踏同样重视儿童运动品牌——安踏儿童。安踏儿童以创新的产品和营销活动吸引了大批忠实的消

费者，销售增长位居行业前列，稳居中国第一大儿童运动品牌地位。

品牌年轻化要与年轻人合拍。现在越来越多的品牌强调年轻化，但许多都是想当然的年轻化，因为决策者并没有站在年轻人的角度，没有从年轻人的人性和价值观出发。如今的年轻人个性张扬，认同感强，注重体验和变化，不崇拜权威，不信服传统。安踏摸准了年轻人的脉搏，开设的第九代终端形象店即是为年轻人精心打造，力求做到与年轻人合拍。九代店与传统的体育用品专卖店截然不同，是一个集合了逛、玩、购、定制于一体的“体育潮流打卡地”。

品牌年轻化要时变时新。首家安踏第九代终端形象店2019年在重庆开办，目的是给消费者尤其是年轻人一种有趣、好玩的产品和体验。令人耳目一新的是，重庆九代店整体以篮球明星克莱·汤普森（KT）元素贯穿。除了专属互动体验区外，在门店的其他区域也同样设有KT玩偶展示区域。在这里，消费者不仅可以找到KT系列相关的衍生周边产品，还可以体验历届KT篮球鞋，订制系列KT专属T恤，获取无法购买到的KT高质感系列产品。

安踏集团旗下另一个品牌——斐乐FILA也聚焦年轻人，同样注重明星效应。该品牌签约木村光希（Kōki，）、吴谨言等新代言人，独家合作中国网球公开赛……这些举措吸引了大量的年轻人。

针对年轻人活泼好动的特点，安踏集团特别重视与年轻人互动。通过一些好玩的或者有艺术感的东西，加强与年轻消费者的联系，让他们亲身感受安踏的产品价值。其中，借助IP联名就是安踏带给消费者更多价值体验的一个成功策略。安踏曾经联合美国航空航天局推出NASA主题系列产品，只发售1万双鞋，结果很快被抢购一空。2019年，安踏四大品类又协同联动，与漫威、可口可乐、故宫跨界合作，推出多款热销产品，同样得到消费者的热烈响应。

品牌的驱动力在于数字化

品牌要体现价值和年轻化，离不开新技术手段。郑捷说，数字化的目的是让品牌更贴近消费者，为他们提供更快捷的服务、更及时的反馈、更丰富的互动。安踏集团一直以来重视数字化投资，2019年，已投入2亿元提前布局数字化转型和大数据平台的搭建。安踏携手国际领先的IT合作伙伴实现了订、供、产、销业务链条的贯通，通过品牌销售、供应链与生产各环节信息的整合，使产销协同更高效、更智能化。2020年，安踏集团的数字化战略，将从商品智能化、全渠道多品牌CRM平台建设、全流程全价值链数字化运营打通等三个方面开展。终端店方面运用多种先进数字技术，比如云货架、自助收银区等数字化转型和大数据平台，提高了运营能力和管理效率，给消费者带来惊喜。

安踏位于重庆的首家九代店，上下两层，店铺面积近1200平方米，充分采取了数字化技术。首先是自助收银系统，让消费者减少了排队时间，支付更便捷。另一方面，智慧支付、影音视频统一由云平台控制，品牌总部能够及时了解店铺情况，发现问题及时解决。其次，九代店的“云货架”系统，拥有可移动的屏幕系统，让消费者即时了解产品功能。另外，消费者通过VIP区视频互动系统，快速掌握明星单品及会员专享信息，获取量身定制的搭配推荐。店内还上线了人脸识别系统，实现了客流统计、热区分析等数据归集，为改进经营提供数据参考。

安踏集团出色的企业经营和品牌运营获得了丰厚的回报，据2020年3月24日发布的2019年集团业绩公告：2019年安踏集团全年收益首次突破300亿元大关达到近340亿元，同比增长超过40%，连续6年保持高速增长，位居全行业前列。其中安踏品牌收益达174.5亿元，增长21.8%。

这是安踏集团历史上前所未有的佳报，创造了多项发展新纪录。

自2020年年初全球暴发新冠肺炎疫情以来，整个经济环境更加严峻和复杂，是许多中国企业从来没有面对过的新局面。安踏集团认为危机时期正是推进公司高效变革的良机。

多年坚持推进的“高质量增长、健康经营、精准成本管控”的安踏集团，面对市场变化以变应变。从疫情之初，集团便开始了以“极限成本思维”为原则的精细化成本管理，控制费用的力度要强于疫情对业务的负面影响。同时，在管理效率提升、柔性化供应链、库存有效控制、渠道优化等方面采取强有力的措施抵御风险。具体做法上，安踏集团迅速将业务重心转向线上，1月底开启“全员零售”的创新变革项目，超过6万名员工及合作伙伴参与，盘活私域流量。截至目前，自有工厂复工率达100%，外包工厂也已恢复90%以上产能；集团旗下门店已基本恢复营业。在错综复杂的环境下，只有韧性十足的企业才能适应环境、战胜困难、跨越周期。经过多年打拼，安踏集团已经形成了强大的品牌基因，这个基因是公司应对挑战、从“危机”中寻找“机会”的有力保障。

李全伟是《哈佛商业评论》中文版助理主编。

劳动者、消费者
和储户经济上的变化

詹姆斯·马尼卡（James Manyika） 迈克尔·斯彭斯（Michael Spence） | 文
时青靖 | 编辑

从许多方面来看，21世纪的前二十年是一个充满机遇和财富的时代——尽管2008年发生了全球金融危机。我们的世界已经因互联网和智能手机而改变。10亿人摆脱了贫困。经济合作与发展组织(OECD)国家的就业与人口比例目前超过了70%——历史的新高。多数经济体重新以稳健（如果算不上惊人的话）的速度发展起来。

然而，尽管发达经济体中许多人在某些方面获得了重要的经济收益，但是在其他方面，他们却被意想不到的挑战所侵害。我们审验了一系列的经济指标，比如，就业与工资增长、福利、基本消费品和非必需消费品与服务的价格、退休储蓄等，发现对三种身份个体——劳动者、消费者和储户——的研究结果与总体数据相比，情况可能更加微妙。

对于身为劳动者的个体而言，就业率远比世纪之交的时候高得多。在我们调查的22个经合组织国家中，2018年的就业岗位比2000年增加了4500万个，其中3100万个给予了女性。此外还有为数更多的创收活动与工作安排，让数百万人获得了新的灵活选择。

然而，更不稳定的工作安排——从零工时合同（劳动者得不到工作保证，但在雇主需要时又必须召之即来）到工作割裂（劳动者并未被受益于其劳动的公司聘用）——也在增多，削弱了许多人的经济安全。此外，在这许多国家中，多数人工资停滞不前，2000年以来的年均工资增

长幅度只有0.7%。

对于消费者而言，技术和全球化，加之管制的放松，大幅度降低了从通信到服装等许多非必需消费品类和服务的成本。在数据使用量猛增10倍之际，数据成本却降低了近90%。

然而，房屋租赁价格——通常是家庭预算中最大一笔项目，平均占据支出的比例高达1/4——骤然攀升。许多国家的医疗和教育成本也已增加。在其他条件不变的情况下，发达经济体的消费者平均每年必须多工作4周，才能在住房、医疗和教育消费上达到20年前的同等水平。

对于储户而言，好消息是平均财富回升并已高于2008年的水平，尽管财富中位数（或许是更好的衡量指标）仍然比危机前的水平低20%以上。随着适龄劳动人口寿命的延长和退休时间的推迟——值得庆祝的一个理由——养老金计划的压力猛增。此外，退休储蓄的责任已经从企业转移到个人。超过半数的经合组织国家政府延长了退休年龄。在私营部门，许多固定收益养老金计划已经变成了固定缴款计划，市场风险由接受方承担。

与此同时，许多国家的家庭储蓄在下降。在我们调查的22个国家中，平均一半以上的人2017年没有退休储蓄，四分之一略强的人根本没有任何储蓄。现在这个时候，退休储蓄比以往任何时候都重要，因为人们的寿命延长了。

企业角色的转变不仅仅对储户产生后果影响。事实上，我们的分析表明，企业在工作、消费和储蓄全部三个领域的市场干预都在减少，尽管干预的程度因国家而异。比如，就业保护程度变低，医疗和教育成本中的私人支付比例提高，养老金保障水平下降。与此同时，公营部门的工资开支以及政府向个人转移的各种支出平均所占GDP的比例从2000年的38%增长到了2018年的41%，这在很大程度上是由于与老龄化相关的

成本上升。这种干预降低而开支增加的双重模式在22个经济体中的多数国家普遍存在，无论它们的市场和企业机制有何不同。

这些结果表明，政策制定者和企业领导人目光超越积极的总体经济数据、关注人们生活中真正发生的事情是多么重要。民意调查显示，许多国家中民众的悲观情绪反映了许多人面临的日常现实。

若想未来20年强于过去的20年，我们认为有必要在两条战线上协调行动。首先，在快速变化的全球经济中，必须通过持续的创新和生产力、经济发展、就业增长与机会创造、企业活力与竞争力来维持并扩大迄今所取得的成果。

第二大要务是解决个人面临的挑战，尤其是受到影响最大的人和地方。对于1.15亿能够胜任高技能工作的个人、非必需消费品开支相对高于基本消费品开支的个人，以及有能力积累资本的储户而言，经济发展成果对他们有利。

然而，更多技能低下的人并没有看到类似的好处。工资滞涨，加上基本必需品开支上升，损害着约60%人口的福利与机会。在英国、美国及其他一些国家，仅房价上涨就消耗掉了普通家庭一半以上的收入增长。同样的这60%人口也很容易受到强制性养老金缩减的影响，因为他们没有或者无法储蓄足够的资金来弥补差额。16%的人没有足够的财富支付三个月的基本开销，20%的人——1/5——没有足够的资金支付六个月的开销。

30岁以下的一代也受到了经济变化的冲击。他们比年长的人群更难找到稳定的第一份工作——2000至2018期间，30岁以下年轻人的就业率实际上下降了，那些在职的人更有可能签的是临时合同。鉴于房地产价格飙升及高企的房租，爬上住房的阶梯也愈加困难。

女性和少数族裔在就业方面取得一些进展，可是他们在工资和机会

方面仍然落于人后。性别平等还有一段路要走：在我们调查的国家，男性每挣1美元，女性只能挣到85美分。尽管性别平等的议程可以追溯到20世纪60年代末，但现实就是如此。

最后，一些地区正在落伍。在我们的分析中，地理正成为越来越重要的决定福利的经济因素。美国和欧洲过去十年间多数的就业增长来自少数繁荣的大都市。这些城市吸引着人才，而且是创新中心。可是，这种地理上的集中意味着落伍的地区面临着螺旋下降的境地，除非他们能够找到办法让自己更具竞争力。他们需要政府和企业部门的帮助。流动性（也已经下降）是部分答案之所在。可是让每一个人搬到高效能的城市中心是行不通的。无拘无束的全球化从政治和社会的角度来说是不可持续的。

鉴于改变我们生活的技术进步不断向前迈进， 21世纪的未来十年已经呈现希望。许多人开始行动，包括政府在内。企业正重新关注多方利益主体，因为它们要努力应对新的挑战，包括那些关系到可持续发展能力和气候变化的挑战——这是可能以倒退方式影响到个人经济后果的又一个因素。

然而，考虑到挑战的规模，人们需要做出更多的努力。确保个人有更美好、更全面的经济结果是我们这个时代的当务之急。

詹姆斯·马尼卡是麦肯锡全球研究所所长，该研究所是麦肯锡公司的商业和经济研究部门。迈克尔·斯彭斯是诺贝尔经济学奖得主，纽约大学斯特恩商学院的经济学教授。

认知概率思维

迈克·沃尔什（Mike Walsh） | 文　时青靖 | 编辑

我们这个由传感器、智能手机和互联设备组成的新世界意味着数据比以往任何时候都多——可那是否意味着更容易做出明智的决定？事实恰恰相反。比你拥有多少数据更重要的是它会如何决定你的思维方式。太多的时候，由于承受着表现果断的压力，领导者试图用简单的规则或类比来处理复杂的问题，选择性地使用数据来证明失当的判断是正确的。可是万一是这样的情形呢：你并不是力图做到正确，而是随时间的流逝你犯的错误越来越少？

面对不确定性的时候，领导者应该如何反应？他们应该下大赌注，闪躲立场，还是等待观望？投资者和交易员或许擅长管理风险和无法预料的事情，可是在其他行业，领导者可能会被未知的东西蒙蔽双眼。我们自然地倾向于用下列两种方式之一来看待局势：要么事情确定，因而可以通过计划、流程和可靠的预算来管理；要么事情不确定，我们根本无法进行管理。幸运的是，还存在另一种方法。

以英国统计学家和牧师托马斯·贝叶斯(Thomas Bayes)为例。他在1763年提出的一个定理将永远改变我们在模棱两可的情况下做决定的思维方式。贝叶斯感兴趣的是，随着我们对未经证实的新证据的积累，我们对世界的看法应该如何演变。具体而言，他想知道，如果他只知道一件事在过去发生或未发生的次数，他如何才能预测事情在未来发生的概率。为了回答这个问题，他构建了一个思维实验。

想象一张台球桌。你戴上眼罩，你的助手随意把一个球滚到对面。

他们记下了球停止滚动的地方，你的工作是找出球在哪里。此时你真正能做的就是随意猜测。现在想象一下，你让你的助手扔更多的球到球台上，并告诉你它们是停在第一个球的左边还是右边。如果所有的球都停在右边，你会认为第一个球在什么位置？如果扔更多的球，这会如何增进你对第一个球所在位置的认识？实际上，一次又一次的投球之后，你应该能够缩小第一个球可能所在区域的范围。贝叶斯断定，即使涉及结果不确定的情形，我们也可以在获得新的相关信息时通过整合这些信息而更新我们的认识。

你可以在整个现代历史中找到贝叶斯思维的证据，从19世纪法国和俄国炮兵军官调整他们的大炮来了解敌人的位置、空气密度、风向等不确定因素，到阿兰·图灵(Alan Turing)在二战期间破解德国人的恩尼格玛密码。贝叶斯甚至还影响到了人工智能(AI)的设计和机器学习技术，特别是朴素贝叶斯分类器(naive Bayes classifiers)，它是用于预测一个数据对象所属类别的一系列算法。它们被广泛应用于社交媒体情绪分析、垃圾邮件过滤或电影推荐系统。

对于现代领导者而言，贝叶斯思维同样越来越具有影响力。比如，在亚马逊，14条领导原则之一就是“有勇气；不人云亦云并做出决定”——正如杰夫·贝索斯的解释——这是鼓励领导者避免浪费时间去争取达成普遍共识的策略。最好是做出一个有争议的决定，然后收集资料，必要时进行调整。在Alphabet的登月工厂X，他们有意识地将失败的项目作为一个数据点来庆祝，以此来帮助他们缩小选择范围，并在这样做的过程中加速创新。同样，在声田(Spotify)，他们已经开发了一个他们称之为DIBB［数据(Data)、洞见(Insights)、信念(Beliefs)和赌注(Bets)］的框架，用于探究数据与不确定性之间的关系。他们用之来确定新想法和机会的成功标准，并创造一种评判业绩的共同语言。

数据可能不完美、不完整或者不确定。通常，对于事情为何会如此发生存在不止一种解释；而通过使用概率来检验其他那些解释，你可以更好地理解因果关系以及真正的实情。

然而，概率式思维需要花时间去习惯，因为人类的思维天生就是确定性的。我们通常认为某事非对即错。你要么喜欢某人，要么不喜欢。比如，很少存在这样的情形：你会说某人是你朋友的概率为46%（除非你是一名拥有许多友敌的青少年）。我们的决定论本能很可能是一种进化上的创新。为了生存，我们必须对世界以及我们对其的反应做出果断的判断。当一只老虎在靠近你时，真的没有多少时间去考虑来者是敌还是友。

然而，当你天生的心理捷径和试探式方法开始让你失望的时候，让我们的祖先在大草原上狩猎时得以生存的确定性方法不会帮助你在不可预测的复杂环境中做出正确的决定。接受不确定性并更多使用概率式方法的最佳途径之一就是学会向职业赌徒一样思维。以拉斯穆斯·安克森(Rasmus Ankersen)为例。

住在伦敦的丹麦人安克森最初来到英国是为了找一家英国出版商出版他有关人类表现方面的著作。为写这本书，他从肯尼亚奔波到韩国，探求伟大运动员（无论是跑步运动员还是高尔夫球手）往往来自同一小地区的原因。他决定留在伦敦的原因之一是他邂逅了一位名叫马修·贝纳姆(Matthew Benham)的职业赌徒。此人创办了两家博彩公司：体育博彩交流社区Matchbook和提供统计研究与体育建模服务的Smartodds。

当安克森和贝纳姆相遇的时候，他们开始谈论足球何以是一项等待被数据和概率式思维颠覆的运动。贝纳姆被打动了，他邀请安克森帮他经营最近收购的布伦特福德足球俱乐部。不久之后，贝纳姆还收购了安克森家乡的足球俱乐部FC Midtjylland。

安克森的见解是这样的：足球是世界上最不公平的运动之一。虽然俗话说“联赛积分表从无虚言”，但在安克森看来，那恰恰是它干的事。因为足球是一项低得分运动，一场比赛的输赢结果并不能准确反映一支球队的真实表现，因而也不能反映该队球员的内在价值。从职业赌徒的角度来看，成功下注的关键是用影响事件发生概率的相关内情来不断更新你的立场。赌徒并不会力图做到正确，而是努力在时间流逝的过程中犯越来越少的错误。

贝纳姆和安克森在评估一支球队的表现时开始利用统计学的科学应用——棒球界率先使用的“moneyball”技术。根据比赛中所创造机会的质量和数量，他们的主要表现指标变成了押注一支球队胜负的“预计进球数”。这样做的目的是开发另一个联赛积分表，它可以用来更可靠地预测结果，并且当作评估和购买球员的基础。

正当各类领导者寻求将更多数据纳入他们的决策中之际，贝纳姆和安克森的方法对他们提供了借鉴意义。比如，一名有概率思维的人力资源经理可以查验一下公司最优秀的人才来自何方以及他们整个职业生涯表现方面的数据，从而找到可能被忽视了的新的人才来源。一名有概率思维的销售专业人士可能会意识到仅仅完成大量交易是不够的；考虑线索来自何方也至关重要。有概率思维的风险经理不会再依赖僵化的信贷政策，而是可能开始深入研究他们的数据，看看他们的客户群中是否有可能被遗漏掉的低风险群体。

培养概率思维模式可以让你更好地为算法时代的不确定性和复杂性做好准备。即使事情是由一系列无比复杂的因素决定的，概率思维也可以帮助我们确定最可能的结果和最佳的决策。

迈克·沃尔什是《算法领袖：当机器比你聪明时如何变得聪明》(The Algorithmic Leader: How to Be Smart When Machines Are Smarter Than You)一书的作者。沃

尔什还是全球咨询公司Tomorrow的CEO，该公司为21世纪的设计企业提供咨询。

远程工作者管理指南

芭芭拉·拉森（Barbara Z. Larson） 苏珊·弗罗曼（Susan R. Vroman） 埃琳·马卡留斯（Erin E. Makarius） | 文
时青靖 | 编辑

为应对COVID-19带来的不确定性，许多公司和大学已要求他们的员工远程工作。虽然近四分之一的美国职工已经至少部分时间在家办公，但是新政策第一次让许多员工——以及他们的管理者——在办公室以外的地方工作，彼此分开。

虽然事先设立明确的远程工作政策和培训总是可取之举，但在危机之际或在其他快速变化的情况下，这种程度的准备或许是不可行的。幸运的是，管理者无需付出巨大的努力，就可以采取基于研究的具体措施来提升远程工作员工的敬业度和工作效率，哪怕是在没有什么时间准备的时候。

远程工作的常见挑战

首先，管理者需要了解哪些因素会让远程工作的要求特别高。如若不然，表现出色的员工在开始远程工作的时候，尤其是在缺少准备和培训的情况下，他们的工作业绩和敬业度会出现下降。远程工作固有的挑战包括：

缺乏面对面的监督。管理者和他们的员工时常对面对面互动的缺乏均表示担忧。监管人员担心员工工作不甚尽力或者效率不太高（尽管研

究表明情况并非如此，至少对某些类型的工作来说不是这样）。另一方面，许多员工却苦于管理层支持和沟通的减少。有些情况下，员工感觉远程管理人员与他们的需求脱节，因而对于他们工作的完成既起不了支持作用，也起不了帮助作用。

缺乏获取信息的途径。菜鸟远程工作者通常惊讶于从同事那里查询信息所需的额外时间和精力。对于一个在家工作的人来说，即使获取看似简单问题的答案可能都觉得是一个巨大的障碍。

这种现象从与任务相关的工作扩展到了相隔遥远的同事间可能出现的人际关系挑战。研究发现，相距遥远的同事间缺乏“相互了解”，这会造成在困难局面下不太愿意相信同事。比如，如果你知道自己的办公室同僚某一天诸事不顺，你会把他们发来的无礼邮件当成是他们压力的自然产物。然而，如果你收到的邮件来自异地的同事，对他们目前的境况毫不知情，那么你生气的可能性更大，或者至少会看低你同事的专业精神。

社交孤立。由于员工缺失办公室环境中的非正式社交互动，孤独感是对远程工作最常见的抱怨之一。据信，性格外向者短期内更有可能感到孤立，尤其是当他们在远程工作环境中没有机会与他人联系的时候。然而，长此下去，孤立会让员工对自己公司的“归属感”降低，甚至可能产生更强烈的离职意愿。

家中的分心事。我们经常看到表现远程工作的照片，展示一名家长抱着孩子在笔记本电脑上打字，通常是坐在沙发上或客厅地板上。事实上，这种表现虚拟工作有效性的方式非常糟糕。通常，我们鼓励雇主在准许员工远程工作之前，先要确保他们的远程工作员工不仅有专用的工作空间，而且有充分的幼托保障。然而，对于突然之间转入虚拟工作的情形，更大的可能性是员工不得不应付工作空间不佳以及（在学校和托

儿所关闭的情况下）意想不到的育儿责任。即使在正常的情况下，家庭和家务需求也会影响远程工作；管理者应该预见到，在本次意想不到的居家办公过渡期内，这些分心的事情会更多。

管理者如何支持远程工作的员工

尽管远程工作可能充满了挑战，但是管理者还是可以做一些相对速成且花费不多的事情来实现轻松过渡。如今你可以采取的行动包括：

建立有组织的每日签到制度。许多成功的远程管理者与他们的远程员工建立了每日点名制度。如果你的员工工作各自比较独立，可以采取一系列一对一点名的形式，如果他们的工作具有高度协作性，则可以采取团队点名的形式。重要的特征是，这些点名是定期进行且可预测的，它们是一个论坛，员工知道他们可以在此与你协商，他们的担忧和疑问会被人听到。

提供几种不同的通信技术选择。仅电子邮件是不够的。远程工作者得益于"更丰富"的技术，比如视频会议，它给予了与会者在面对面的时候才会获得的许多视觉提示。视频会议有诸多好处，尤其是对于较小的团队而言：视觉提示可以增加对同事的"相互了解"，也有助于减少团队间的孤立感。视频对于复杂或敏感的对话也特别有用，因为相比书面或仅用音频的交流，它给人更多的亲密感。

快速协作比视觉细节更重要的其他情形也存在。对于这些情形，请提供支持移动通信的个人短信功能软件（比如Slack、Zoom、Microsoft Teams等），可以用于简单一些、不那么正式的交谈以及讲求时效性的交流。

如果你的公司没有现成的技术工具，有一些廉价的方式可以让你的

团队获得这些工具的简单版本，以作短期解决之法。使用任何工具之前，请向你公司的IT部门咨询，确保达到适当的数据安全级别。

建立“参与规则”。当管理者为他们的团队设定了交流频率、方式和理想时机的预期时，远程工作才会更加高效、更让人心满意足。比如，“我们使用视频会议进行每日签到集会，可是情急的时候我们使用IM。”另外，如果可以的话，告知你的员工工作日期间联系你的最佳方式和时间（比如，“我一般在一天晚一些的时候更有空接临时电话或进行视频交谈，但如果一天中的早些时候有急事，发短信给我。”）最后，要留意团队成员间的交流（在恰当的程度上），确保他们是在根据需要共享信息。

我们建议管理者尽快与员工建立这些“参与规则”，最好是在首次网上签到会议期间。虽然涉及具体预期的某些选择比其他选择更好，但最重要的因素是，所有员工对于交流的预期是相同的。

提供远程社交互动的机会。管理者可以采取的最重要措施之一就是构建员工在远程工作时进行社交互动（即：就非工作话题进行非正式交谈）的方式。对于所有远程工作者而言，这一点千真万确，而对于突然间离开办公室工作的人而言尤其如此。

建立某种基本社交互动的最简单办法是在团队点名开始的时候，留出一些时间专门谈论非工作事项（比如，“我们头几分钟用来互相聊聊。你们周末过得如何？”）。其他选择包括虚拟比萨派对（比萨在视频会议的时候派送给团队所有成员），或者虚拟办公室派对（在此派对中，“爱心包裹”可以提前送出，以便包裹可以同时打开，同时享有）。虽然这些形式的活动可能听起来有些做作或勉强，可是有经验的远程工作者管理人士报告称，虚拟活动有助于减少孤立感，增进归属感。

提供鼓励和情感支持。特别是在突然转向远程工作的背景下，管理

者承认压力、倾听员工的焦虑与担忧、体恤他们的难处非常重要。如果菜鸟远程工作员工明显很吃力，但并没有表达压力或焦虑，请询问一下他们的工作如何。哪怕是“到目前为止，这种远程工作让你感觉如何”这样的笼统问题都可以引出你可能听不到的重要信息。一旦你问了问题，务必仔细倾听回答，并向员工简要重述，确保你的理解无误。要让员工的压力或担忧（而不是你自己的）成为此次谈话的焦点。

情商和情绪感染方面的研究告诉我们，员工指望着向他们的管理者寻求如何应对突发变化或危机局面的线索。如果管理者传达的是压力和无助情绪，这就会在员工身上产生丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)所称的“涓滴”效应。管理有方的领导者采取的是双管齐下之策，既承认员工在困难处境下可能感受到的压力和焦虑，又在他们的团队中肯定信心，使用诸如“我们做到了”或者“这事很难，不过我知道我们能够应对”或者“让我们在这段时间里想办法利用我们的优势”之类的话语。有了这样的支持，员工更有可能带着使命感和专注力去接受挑战。

我们要给初次面对远程工作的管理者们加上我们自己的鼓励话语：你们做到了。请在评论中告诉我们你们自己在管理远程工作员工时使用的诀窍。

芭芭拉·拉森是东北大学达莫雷-麦金商学院的管理学执行教授和伙伴关系主管。她的研究重点是人们在虚拟环境中有效工作所需的个人和人际交往技能。在她的学术生涯之前，拉森教授曾在国际金融及运行领导领域工作过15年，最近一次是在R.R. Donnelley担任国际金融总监。苏珊·弗罗曼是本特利大学的管理学讲师。她的研究兴趣包括领导力执行对企业文化和员工敬业度的影响，具体的重点是支持灵活工作安排。在她的学术生涯之前，弗罗曼博士作为企业效能与战略人力资源管理高管和咨询师从业了20多年。埃琳·马卡留斯是阿克伦大学工商管理学院管理系的人力资源副教授，在俄亥俄州立大学获博士学位。她的研究兴趣包括技术、国际和企业边界形式中的跨域管理，重点是关系和声誉在这些过程中的作用。

降低药价的三项行动

杜鲁福·胡拉（Dhruv Khullar） 彼得·巴赫（Peter B. Bach） | 文　时青靖 | 编辑

美国人购买药品支付的高昂价格已经成为一个主要的卫生政策问题。民主、共和两党的大多数选民都希望政府采取行动降低药价，而国会两院的立法者们已经提出了旨在采取行动的法案。与此同时，制药企业却辩称（如他们历来所做的那样），协商或调控药价会削弱研究预算，扼杀创新，并导致未来的治疗愈加贫乏。

在《新英格兰医学杂志》(New England Journal of Medicine)上新发表的一篇文章中，我们描述了每一种成功的药物在其生命周期中所经历的三段历程，以及在每个阶段调整激励措施，并将其与价格优惠挂钩的做法如何可以实现两个世界的最佳结果：刺激创新和降低价格。

首先是“创新期”。在此期间，新产品得到开发、测试，并准备好提交给食品和药品管理局(FDA)。如果它们得到了FDA的批准（多数得不到批准），药品就进入了“垄断期”，通过专利和FDA的保护而免受竞争。当这些保护结束的时候，“竞争期”就开始了：其他企业现在可以制造和销售这种品牌药物的复制品。

政策——国会通过的法律和总统的政府机构强制执行的规章——强烈地影响着这些时期持续的时间以及企业在每个时期盈亏的数量。对于制药商而言，能够收取高价只是风险-回报计算中的一部分。把市场作为一个整体概念为改革另辟了蹊径。

将有利于创新的政策与价格优惠挂钩

药物开发的过程具有不确定性且费用高昂，可是存在许多途径可以降低失败的风险和创新的成本，而无需让制药企业收取过高的价格。比如，1981年，国会设立了税收抵免政策来抵消研究的成本。2000年，美国国家老年人医疗保险(Medicare)开始为临床试验中的患者支付医疗费用。最近，各种法规已经出台，以加快药物通过FDA的审批程序，这可以为企业节省数亿美元。这些有利于创新的政策从未与制药企业明确的价格优惠挂钩，可是在未来，它们应该关联起来。

修改新药享受垄断保护的期限和彻底程度

新药享受两种类型的垄断保护：一是通过专利，一是通过FDA授权的市场专营权。FDA通常在审批后给予企业5-12年销售新药的独家专营权，而专利保护则可以持续数十年，因为制药商通常不仅对原始配方申请专利，而且对药物的包衣或用法等细微变化也会申请专利。用于治疗风湿性关节炎等炎症疾病的依那西普(Enbrel)开发于1990年代，可是它林林总总的专利超过100项，直到2029年才到期。与此同时，这种药每年的使用成本接近7万美元。

减少制药商获得专利的数量和种类可以制约患者和纳税人面对那些高价价签的时间。如果不采取行动对药物垄断期加以限制，本应该激励新药开发的资金就会继续流向那些最擅长阻击竞争对手的企业，使其只能生产陈年旧药。

除了保障垄断之外，政策制定者通常还阻止保险公司利用其市场力量获得价格优惠。比如，国家老年人医疗保险不仅不被允许协商药价，而且还被要求涵盖六个“受保护”类别中获得FDA批准的每一种药物——

无论药物的有效性如何。允许国家老年人医疗保险和其他支付者将某些和药物排除在他们的保险方案之外可以提升他们议价的能力，从而降低药价。奥巴马政府和特朗普政府都考虑过这种办法，可是他们的努力最终都陷入了停顿。

消除来自仿制药的竞争障碍

竞争是神圣的美国理想——药价最终降下来的核心机制——可是政策制定者迟迟没有消除仿制药试图进入市场时面临的障碍。多数人都很熟悉“延迟赔偿”策略，即企业向未来的竞争对手付费，不让其将仿制药推向市场。可是他们在竞争开始前还使用了其他伎俩来压制竞争。比如，一些企业以安全为由，拒绝为仿制药厂商提供他们需要的样品，以证明其产品与品牌药物等效。2019年12月份签署成为法律的《创建和重建公平获取等效样品法案》(The CREATES Act)可以终结其中一些伎俩，但是其他的竞争挑战依然存在。

一些制药企业使用一种人称“永葆长青”或“产品变身”的手法来延长垄断价格并阻止使用仿制药。某家企业的产品在垄断保护到期之前不久摇身一变，公司对品牌药施加细微的改变——比如，从药片改成薄膜衣片，或者把一天两次的剂量改成一天一次——并且将原产品从市场上撤除，从而推迟仿制药的批准和替代。联邦贸易委员会可以针对此类手段更积极地执行反垄断法，而FDA也不应该在品牌药物产品即将失去垄断保护之前旋即授予乔装改扮的产品市场专营权。对于竞争对手很难制造的生物药品等药物种类，立法者如果不能让市场发挥作用，他们最终就必须对药价加以规范。

今天，美国拥有的系统允许药价飞涨，通常超过了它们为患者提供

的价值。可是通过改革整个系统，而不仅仅只关注价格，立法者们可以降低药物成本，并激励新药的开发。

杜鲁福·胡拉医学博士是纽约长老会医院的内科医生，威尔康奈尔医学院医院医疗卫生政策助理教授，医师从业和领导力研究基金中心的政策推广主任。彼得·巴赫医学博士是一名内科医生，纪念斯隆-凯特琳癌症中心的卫生政策与成果中心主任。

踏入新商业文明时代

王梓木 | 文 钮键军 | 编辑

社会进步速度令人应接不暇，全球经济的波动性越来越大，导致波动的因素也越来越复杂，政治风险、利率风险等，都使得国际经济形势变化莫测，中美关系更是扑朔迷离，在风起云涌的变化当中，许多过去的逻辑与理念都正在被改变甚至被颠覆，许多新的思想与文明正逐步被社会关注，并形成一定的共识，一个新的商业文明时代正向我们走来。

企业经营哲学的重大调整

传统意义的商业文明就是以个体利益为出发点，它曾经让生产力产生了巨大飞跃。但在商业环境巨变的今天，传统商业文明已经难以适应。发生变化的原因有三： 一是科技成为经济发展最重要的催化剂和助推器，使经济发展由传统的自我为中心向开放、共享、互联的方向转变。 二是大多数行业已经从短缺经济转向过剩经济。同质化、价格战导致行业陷入发展瓶颈或陷阱，亟须需寻找新的突破口。 三是“生态系统”成为产业发展的明灯。单打独斗的时代已然过去，丛林文化也已过时，企业之间搭建生态圈的需求越来越大。

股东利益至上是传统商业文明的一个特征。诺贝尔经济学奖得主米尔顿·弗里德曼有一段著名的话：“企业有且只有一种社会责任。那就是从事旨在提高企业利润的活动。” 1997年，美国一个颇具影响力商业圆

桌会议（一个由两百多家著名大公司的CEO组成的协会），在一份正式的企业使命宣言中称："管理层和董事会的首要职责是对企业股东负责，其他利益相关者的利益是企业对股东责任的派生物。"他们认为，企业最大的贡献就是创利。

近年来，我经常在亚布力企业家论坛和其他场合大力提倡和宣传企业的社会价值，提出追求企业社会价值是新时代企业家精神的特征，优秀企业应主动追求企业的社会价值最大化。联合国前任秘书长安南讲了一句很重要的话"一个失败的社会里不会有成功企业"，所以企业和社会一定要建立命运共同体。企业在追求社会价值的过程中，往往会与商业价值不期而遇。互联网企业看重用户价值，在创造了足够的用户价值以后，便能从中获取商业价值，所以用户就是它们的社会价值，客户就是它们的商业价值。

我总结出的社会价值主张有三个特征：一是关注人与人、人与社会、人与自然的命运共同体。二是探索以新视角、新路径、新产品实现公平与效率的同步提升。三是企业的社会价值，不仅体现在你做了多少公益事业，更要体现在你的主业上。华大基因董事长汪建有一个说法，为人民服务就是我们的商业模式，只要我为人民服务到位、到底了，人民币自然为我服务，商业价值就不期而遇了。华为提出，我们要做世界级企业，跨国界、跨民族、跨领域，为全人类服务。这是企业家真正的胸怀。

在2018年的亚布力中国企业家论坛第十八届年会上，我起草并联合上百位企业家发起《社会企业家倡议书》，同时发表主旨演讲，提出新时代的企业家精神特征是追求社会价值的最大化，并且赋予社会价值以广泛和新鲜的内容，包括提供就业机会、开发创业平台、拥抱科技革命、推动节能环保、促进环境友好、拓展绿色金融、大力扶贫济困、实

现各类人群的平等发展与社会共同进步。

企业追求社会价值业已成为全球的趋势。2019年8月20日，美国商业圆桌会议发表了企业宗旨声明，放弃了长期以来坚持的股东利益至上原则，强调企业的社会责任，包括为员工提供公平的薪酬和重要的福利，支持社区、环保等等，而且要考虑到相关者的利益，而不是只考虑股东利益。这不仅是企业管理原则上的重大改变，还是企业经营哲学的重大调整。

竞争逻辑转为共生逻辑

企业由竞争逻辑转为共生逻辑，是新商业文明时代的一个特征。由于现在任何一家企业，即便是大型科技企业，都不可能完全具备发展需要的所有各项能力，必须寻求外部合作，合作成为一种必然选择。 我前不久曾拜访腾讯，发现跟腾讯合作的企业多达1400家，与华为合作的企业则更多。同时，腾讯高管还提出，要将企业的半条命交给合作者，足以体现腾讯对于合作的重视程度。

竞争逻辑是分蛋糕、抢蛋糕；共生逻辑是把蛋糕做大，共生逻辑可以协同创利，可以风险共担。善于合作的企业，路越走越宽；单打独斗的企业，路越走越窄。这就是企业的共生逻辑。

当然，在这种共生逻辑的新时代，并不是说竞争就没有了，企业竞争依然存在。今后的竞争更可能会是生态圈之间的竞争，而生态圈可能是一些相关联的企业群体，也可能是跨地区、跨国家的企业联盟，但更可能是拥有共同文化和价值观的企业组合。 竞争的结果也许不是生态圈和和企业的消亡，而是同化升级，这一竞争形势的转变给社会节约了巨大的制度运行成本，也大幅减少了企业的经营风险，将带来巨大的社

会价值。

危与机并存

对于未来十年的预期，两极分化明显，悲观者认为将是“危机十年”，乐观预期则认为是“黄金十年”。

我认为，对企业来说，好的企业受益于“机”，落后企业受困于“危”，危与机相互交织在一起。我对企业的建议是：根据历史发展的方向和趋势判断，应当主动寻求向上而生和向善而行，踏入新商业文明时代。

什么是向上而生？就是充分借助新科技，打造新生态，逐步实现自我蜕变的过程。 向善而行，是企业自觉追求社会价值的集中体现，是满足客户深层次需求的归因，也是企业创新服务能力的大幅度提升和改观。

谷歌最早提出“企业不作恶”，腾讯的马化腾在中国首次提出“科技向善”，保险业很多同行也提出保险向善。之所以大家都会提出向善的理念，其根源在于科技进步，创造了这样必然性的契机，同时也是新商业文明时代的要求。中国互联网的上半场虽然做出了巨大的贡献，但主要是利用人性的弱点，比如自私、贪婪、攀比，图便宜、卖假货，然后从流量中套取现金。

互联网的下半场将是产业互联网，重心从toC转到toB、toG，这时候产业互联网必须回归人性善的一面。 也就是大家共生共长，相互合作，创造共同价值。面对客户，要提供更全面的人性关怀，只有向善才能创造长期的客户价值。另外早期的互联网多半用作娱乐工具，未来的互联网将更多作为人们价值成长的工具。

向善，我们简单理解就是做好事，不做坏事，不为眼前的利益而危害社会，损害公众利益、损害消费者利益，不以短期利益所惑，而为长期价值所谋。

什么叫短期商业利益？在我眼里，有的互联网企业依然采用竞价排名的商业模式，历史上就曾经发生过“魏泽西事件”；还有的互联网企业利用优势平台，我字当头，利字当先，谁给的手续费高、返利多，就跟谁合作，这样势必影响企业的服务质量，损害客户的利益。

新商业文明下，公司应当以所有利益相关方的需要为出发点，推动共同价值最大化，以壮大和繁荣整个共生、共享、开放、共赢的生态系统为经营逻辑，突破传统业务空间，实现可持续的价值增长。

资本向善

最后，资本向善。社会上有一种投资叫影响力投资，它是以社会责任为宗旨，同时也是基于长远价值的投资。这些企业正在中国逐步升起，致力于解决社会问题，特别是公益性的问题。

另外，在深圳有一个“义利99”行动。从2014—2018年，深圳社会价值投资联盟（社投盟）连续发布“义利99”排行榜，从中国上市公司榜中选出了99家在客户价值、员工权益、安全运营、伙伴关系、公益投入等方面提升了社会福祉，也在环境管理、绿色发展和污染防控方面促进了生态保护，社会价值贡献排名前列的公司。结果表明，“义利99”指数累计涨幅89%，同期沪深300涨幅为36%，上证综指涨幅为22%。

近期，社投盟还与博时基金联合开发了可持续100ETF，已经问世，获得市场的良好反映。这说明，在社会价值方面做得好的企业，其长期商业价值增长优于大盘，资本为其投票。就是说，你要是义字当

头，也会利在其中，如果义字损害了，利一定会受损。

向上而生，向善而行，体现了新商业文明时代的特征。向上而生就是要运用新科技推动企业与社会的共生共长，向善而行就是要建立人类命运共同体，创造人类生活的共享与共荣。

王梓木是华泰保险公司董事长，同时担任全球社会企业家生态联盟联席主席及2019年轮值主席。

韦尔奇：
职业经理人中的企业家

张建君 | 文　李全伟 | 编辑

> 韦尔奇身上体现了企业家精神：责任担当，全力以赴；痛恨官僚体制，大力变革；赋能员工，激活组织；脚踏实地，不拘礼节。

2020年3月2日，通用电气前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇去世。

《财富》杂志知名编辑杰弗里·科尔文（Geoffrey Colvin）曾将韦尔奇称为“20 世纪的世纪经理人（Manager of the Century）”，这个荣誉韦尔奇当之无愧。而我认为，韦尔奇是职业经理人中最具备企业家精神和素质的领导者。

20世纪20年代以来，随着公司规模的扩大、所有权与经营权的分离，商界领袖中就大致分化出两个类型：企业家和职业经理人。两个类型的领导者因为面临的核心任务和挑战不同、在组织中发挥作用的阶段不同，因而呈现出不同的特点（或者说环境选择了不同特点的人来执行不同的任务和使命）。企业家往往具有英雄主义，激情四射，充满创造力，同时也喜怒无常，控制欲突出（典型如福特、乔布斯、马斯克等）；而职业经理人则冷静、理智（甚至近乎枯燥和无趣）、按部就班、就事论事（典型如通用汽车的斯隆）。用一个夸张的说法，企业家张牙舞爪，手舞足蹈，激情四射，追求梦想，充满魅力；而职业经理人则面无表情，理性决策，循规蹈矩。

企业家和职业经理人因为与企业的关系不一样，其利益诉求和行为也往往不同。企业家把公司当作自己的事业和生命，往往全力以赴；而职业经理人则可能出现机会主义，为实现个人利益而牺牲公司长远利益。代理人理论也就是在所有权与经营权分离和对经理人机会主义假设的前提下提出的理论，因而公司治理的核心就变成了如何激励和约束经理人的问题。

就身份来说，韦尔奇当然是职业经理人，是通用电气这个百年老店的大掌柜。但我们纵观他的一生，尤其是他领导通用电气的20年，可以说他体现更多的是企业家的精神和行为。

> 韦尔奇倡导的群策群力活动，要求所有部门的员工与其上司聚在一起召开“全体员工大会”，提出问题或有关部门如何运作得更好的建议，80%的建议必须在当时当场得到一定的答复。

责任担当，全力以赴。他说：“有人问过我最担心公司什么事？什么会让我夜不能寐？其实我担心的不是我们的业务，而是有人会做出违法的蠢事，玷污了公司的声誉，并且毁了自己的前途和家人的幸福。”为此他提出公司以及所有员工的核心价值观就是诚信。如果没有他对公司的全身心的热爱，没有他对公司的责任感，他不可能像爱护生命那样爱护公司声誉。正因为如此，他不像某些重量级商业领袖那样在华盛顿消磨大量时光，也令人吃惊地拒绝在其他公司担任董事，真正把通用电气的工作当作一个专职工作，全部精力投入到公司的变革和发展中去。

痛恨官僚体制，大力变革。20世纪初到七八十年代是科层制和科学管理大行其道、制度化在组织中一统天下的时代，其结果一方面带来

了进步，但同时也产生了副作用，比如官僚主义、墨守成规、思维刻板、重视过程而非结果（忽视客户）等等问题。韦尔奇上任之前的通用电气也是这么一个状况。韦尔奇以少见的犀利语言和无畏的魄力大力破除官僚主义：“要憎恶官僚主义，每天都鄙夷它，而且不要害怕表达你的憎恶之情，嘲笑那帮官老爷作风的人；减少管理层次，嘲笑臃肿的机构设置，拿它们开玩笑，太多层次会拖慢效率，隔离开领导和员工。”

赋能员工，激活组织。传统的科层制强调层级、服从和秩序，典型的经理人也更为看重个人在组织中的权力与地位。但韦尔奇不是这样，他倡导著名的群策群力活动，要求所有部门的员工与其上司聚在一起召开“全体员工大会”，提出问题或有关部门如何运作得更好的建议，80%的建议必须在当时当场得到一定的答复。正是这样的做法让员工能够针对公司存在的问题直言不讳，激发了组织活力。正如公司一位电工对《财富》杂志所说的：“20 年来别人一直要求你闭上嘴巴，这时有人让你毫无顾虑地大胆说话，你一定会畅所欲言的。”

脚踏实地，不拘礼节。典型的职业经理人（或者官僚）因为强调理性和价值中立、政治正确，往往需要抑制自己的真情实感，极端的情况就是没有爱，没有恨，面无表情。而韦尔奇由于个性和出身（工人阶级），坦率得近乎粗鲁。结果是，公司里的35万人每个人都彼此直呼其名，每个人都有话语权。当一个管理人员与韦尔奇见面时，彼此的交流直截了当，会有争执，也许会大喊大叫，而不是彬彬有礼，例行公事，你好我好大家好，什么问题没解决。这也正是韦尔奇强调组织中的关系要随意、非正式（informal）的原因。他认为，组织中随意度翻倍后就是极大的竞争优势。

韦尔奇走了，但他留下的遗产将历久而弥新。展望未来，中国民营企业的职业化管理将会成为一个不可避免的趋势，职业经理人的队伍必

然会壮大。对于这些职业经理人，对于国企的领导者和政府官员，学习韦尔奇，不要把职业当作晋升之阶来经营，而要把每一个职业都当作事业来经营，在其位，谋其政，尽其责，让组织（社会）蒙其利，少想想履历表，多想想墓志铭，都是一个对得起自己、也对得起组织和社会的正确选择。

张建君是北京大学光华管理学院教授。

2020卓越管理公司的实践：中国式“高韧性企业”

齐菁 | 文 李全伟 | 编辑

“韧性”（Resilience）是一种根据环境灵活适应或及时调整、快速恢复的能力。“高韧性企业”能跨越周期，并在面临危机时转危为安。

2020年全球新冠肺炎疫情给所有中国企业上了一课。面对未来诸多的经济、社会、环境和全球秩序的动荡和多变，企业如何保持“灵活性”和“适应性”？追求卓越的中国企业需要考虑系统地打造自身的“韧性”能力。

德勤中国联合新加坡银行、香港科技大学商学院、《哈佛商业评论》中文版等合作伙伴推出“民企卓越管理公司（Best Management Companies，以下简称BMC）”项目。德勤全球BMC项目有27年历史，其宗旨是发现具有先进管理理念和卓越管理水平的企业。BMC项目全球评选，从战略、能力、承诺、财务四个领域全面评价企业管理的卓越性。在今年的项目评选中，项目组发现，企业“韧性”能力前所未有的重要。

《哈佛商业评论》中文版近期采访了龙湖集团CFO赵铁、德勤中国市场与国际部主管合伙人杨莹，以及德勤BMC项目团队，共同探讨“高韧性企业”的共性特征、全球最佳实践、中国企业的“韧性表现”，以及未来的提升方向。

高韧性企业是什么

杨莹说：“根据德勤全球领先企业咨询实践的总结，卓越企业都具备我们称之为‘高韧性企业’的特征。所谓‘韧性’，就是一种根据环境灵活适应或者及时调整的能力，韧性越好，就更富有弹性，而‘高韧性企业’，就是一个组织不仅能够长期生存而且要跨越多个经济周期繁荣发展、历经时间考验。针对这次疫情，德勤建议企业不但要短期应对、迅速复工，而且面对未来的更多不确定性，能够‘向远而生（from survival

to thrival）’。企业拥有越长期的使命感，且与社会的福祉相关，企业的生命力也越强。”

德勤发现，“高韧性企业”普遍具备“战略适应力”和“组织反脆弱”两大特征，同时对应三种能力，包括：产品和服务创新能力、领导力和组织能力，以及风险管理能力。随着企业不断发展壮大，企业需要考虑这三种能力的不断迭代升级。

可持续的产品和服务创新能力——指企业战略适应性高、能预知及管理变化。短期看，它要求企业及时分析外界环境对基本面（需求和用户行为）造成的影响，反思相关决策；长期看，企业须注重感知行业发展的长期趋势，针对不同“情景”进行战略反思，保证有适应方案。同时，企业应更关注“多元利益相关者”，创新商业模式，将企业和社会更好地融合，塑造“社会型企业”。

领导力和组织能力——指企业坚守“核心价值观”，并建立强大的、敏捷反应的组织能力。这种能力意味着组织治理模式更加开放、包容、信任、敏捷。短期看，需要领导者勇于承担风险，对机遇迅速响应；长期看，须建立高度的“承诺”和创新文化，简洁高效的企业治理模式以及自我驱动的组织执行能力。

风险管理能力——这一方面指企业面对威胁时能快速响应；另一方面强调企业提前准备应对风险的预案。短期看，企业需要建立稳健的财务策略、有良好的现金储备、成本管控能力；长期看，企业须系统性地建立“业务连续管理”、危机管理能力及战略性风险管理能力。

实际上，危机应对是与企业常态管理紧密结合的。“韧性”能力是后疫情时代中国企业亟待打造的重要能力，不仅在短期要“活下来”，更重要的是如何加码“长期战略”。

高韧性企业是能够跨越经济周 期并应对突发事件的公司，这种企业靠着韧性领导力和组织 能力实现可持续发展，是商业 长期主义的最佳代表。

德勤发现，“高韧性企业”普遍具备“战略适应力”和“组织反脆弱”两大特征，同时对应三种能力，包括：产品和服务创新能力、领导力和组织能力，以及风险管理能力。随着企业不断发展壮大，企业需要考虑这三种能力的不断迭代升级。

高韧性企业的全球实践

BMC主管合伙人赵健表示，在全球范围内，“韧性”能力为企业创造了持续价值。国外百年老店以及众多一流企业经历多个经济周期，在设定战略方面会比较全面和成熟，而越是有长期使命感的企业，就越有生命力。韧性应对能力对企业持续发展非常重要，韧性就等于企业的抵抗力，抵抗力的强弱决定了企业的反应能力， 所以“高韧性企业”就是免疫力好的企业。

亚马逊的**“**变**”**与**“**不变**”**。贝索斯1995年创立亚马逊之初，就立志于推动社会效率的提高。亚马逊的业务一直都在改变，从网上书店、电商、Kindle，到流媒体、智能硬件、云服务及无人机送货等。但其创造社会价值的初心贯彻始终。亚马逊的战略目标有序实现，都是在思考变与不变，并以最快的速度去适应全球不同地区客户需求的复杂性和多样性，用“顾客至上、超长期思考、对创新的热情、远见卓识与领导力的14条准则”的核心价值观去实现其财务目标，即“长期的自由现金流最大

化”。

日本家族企业兄弟工业的“百年传承”。日本兄弟工业株式会社是全球领先的缝纫机制造商，是寿命已达110年的老字号。20世纪90年代，出口依存度高的兄弟工业，因国际汇率变化而收益结构备受打击。集团随后开展多元化经营分散业务风险，但经营资源分散难以享受规模经济的优势，业绩依旧低迷。为克服业务组合和经济周期的困难，公司成立了“21世纪委员会”，就公司应有的愿景、业务结构进行讨论，提出中长期的经营改革方案。其重点是要把公司的业务结构聚焦在创意领域和时尚领域，坚守“用心做好物”的企业基因，同时进行更为彻底的结构改革，并构建业务综合管理体系，使得企业在应对危机时能坚守价值观并不断建立战略新视野、及时调整业务组合，蓬勃发展至今。

杨莹说，从很多类似的国际公司案例可见，对规模型领先公司而言，不确定性是一个重要的成长驱动因素。技术的发展降低了准入门槛，为新兴创业公司创造机会，这就需要企业敏锐地做出反应，战略制定和执行都需要更高的灵活性，才能把握住稍纵即逝的机会，保持长久的竞争优势。

中国式“高韧性企业”

BMC项目团队研究了众多中国领先企业，对于如何“跨越不同经济周期，实现持续经营”，龙湖集团和复星集团的实践非常具有代表性。

龙湖集团自创业以来，始终坚持稳健清晰的经营策略，围绕客户需求制定战略方向和完善运营体系，亦能根据外部环境的变化主动进行自我调整，不断提升组织的应变能力。近年来，龙湖正在进行“平台+端”的管理模式探索，旨在提升公司运营体系在波动市场的敏锐度与执

行力，也是“高韧性企业”策略。龙湖用“变·定·行”3个字开启2020 —— 变，即拥抱变化；定，即坚定战略；行，即知行合一 —— 这可以看作是龙湖集团对“高韧性企业”的思考与诠释。“没有永远朝阳蓬勃的行业，但是可以有永远充满活力的企业，其关键在于从坚定战略和拥抱变化中找到平衡，并有效赋能于组织一线。” 龙湖集团CFO赵轶说，“企业文化的长期贯彻，坚持稳健的财务风格，是穿越周期的底气；同时组织战略能力、数据后台、空间占位以及维护客户黏性等多面均衡，实现了龙湖稳健与创新的平衡，也是我们的反脆弱管理之道。”

复星集团创始人兼董事长郭广昌在《一个公式、四个维度、赢未来十年》一文中提到，通过“高度×速度 ×时间 × (1－偏离度)”策略抓住“短期发展动力不足，但长期看是全球经济周期和产业周期中千里马企业”，是复星的核心竞争力之一。高度即全球和中国双轮驱动；速度是供应链能力打造与数字化为产业提速；时间是匠心和创新；最后减少偏离度是指坚持做对的事情。高度、速度和时间是复星未来增长的三要素，但减少偏离度的重要性是有过之而无不及的。为了减少偏离度，复星除了不断自省，也在进一步提倡竞合。竞合，就是对不确定性的敬畏。

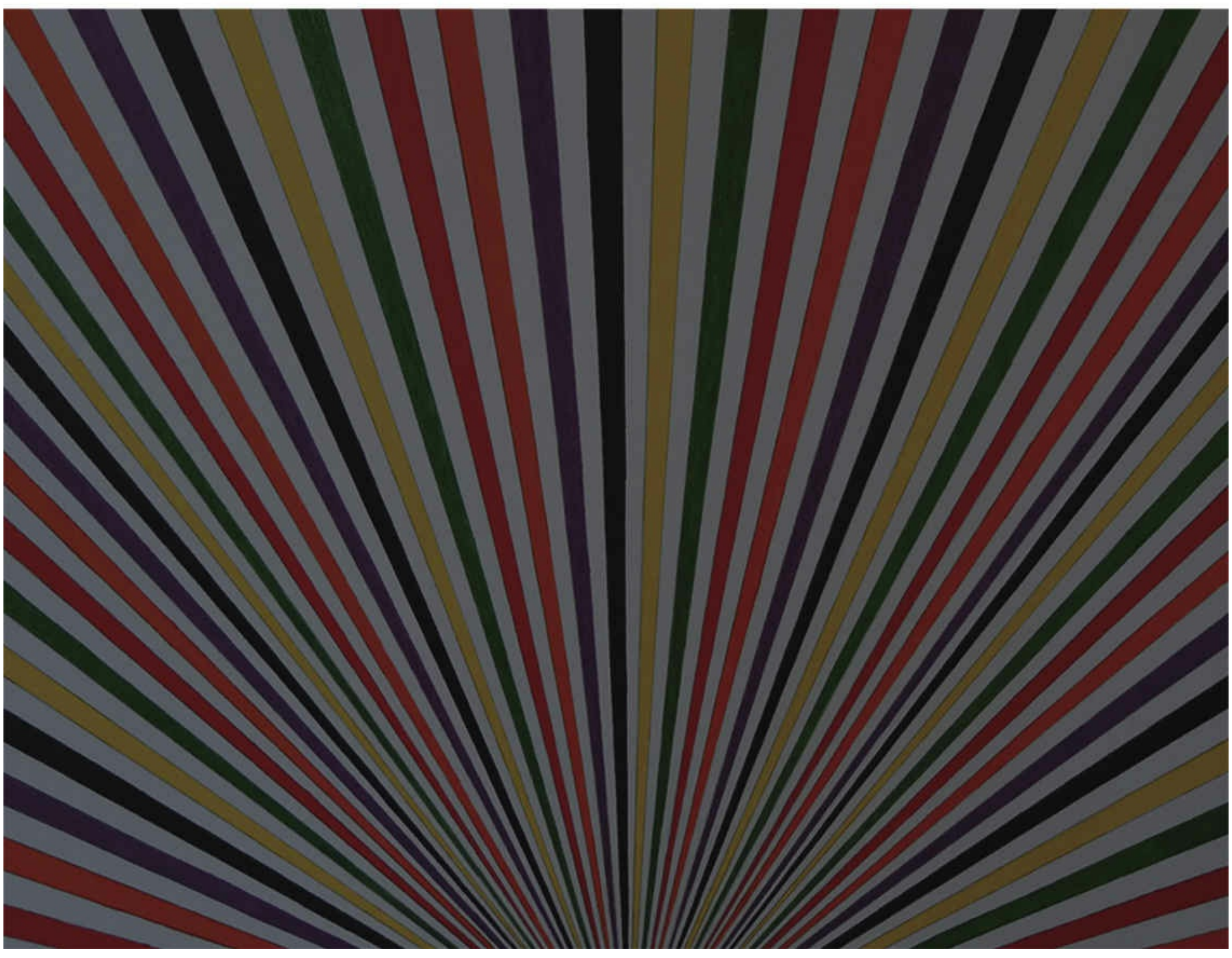
BMC项目总监桂晏总结，项目组分析BMC的获奖企业和候选企业，发现中国头部民营企业已有一批具备“高韧性企业”的特征。但对于大多数企业而言，如何建立“长期思维”并打造“系统化组织管理能力”，仍是一个巨大的挑战。BMC项目评选卓越管理民营企业从战略、能力、承诺和财务实力四个方面全面评价，很多中国企业在除了承诺之外的其他三项都表现出色，唯独承诺方面，与卓越管理还有距离。而承诺主要考验的就是企业文化、持续投入人才发展以及完整的企业社会责任管理体系。

杨莹说：“在未来，不确定将成为常态。中国企业对‘有形能力’理解普遍很好，但是对于无形‘软实力’的锻炼和培养方面很欠缺。但实际上，卓越管理企业须不断向内外传递自己的价值观，要始终‘做正确的事’。我们发现，员工在有社会使命感的公司工作他们会更有激情。同时，客户如果觉得企业具备社会使命感、有担当，也会放心地选择你的产品和服务。”

赵健表示，卓越管理公司都能恪守企业使命和核心价值观。它们“定位独特”，不仅局限于商业价值领域，而是致力于给世界带来不可磨灭的影响；同时它们懂得如何突出企业的独特优势，懂得自身在哪些方面可以做到全世界最出色；它们“稳定持续”并配合灵活的战略、组织设计调整，它们知道什么是不变的持续一贯的使命与定位，什么是可变的策略和运营方式。一流企业普遍拥有“战略耐性”和“组织韧性”，这能产生持久的内在力量，使企业不断更新、成长，向远而生。

齐菁是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿人。

Spotlight 聚光灯



推进黑人领导者发展

ADVANCING BLACK LEADERS

美国许多组织中非裔美国人数量仍然不足，本文介绍了一种变革指南。

劳拉·摩根·罗伯茨（Laura Morgan Roberts）安东尼·梅奥（Anthony J. Mayo）|文
牛文静 | 译 蒋荟蓉 | 校 钮键军 | 编辑

迈向
种族平等的职场

TOWARD A RACIALLY JUST WORKPLACE

企业在多样化方面的努力对黑人员工来说并无成效，本文介绍一种更好的方式。

> “一个人的成功不该以生命中到达的高度来衡量，而应以他在通往成功的路上跨越了多少障碍衡量。”

教育家、作家、社会活动家布克·华盛顿（Booker T. Washington）在一个世纪前写下这句话，用来激励他的非裔美国同胞坚持抗争，争取平权和就业机会。这些人中很多在此前不久才摆脱奴隶身份，获得自由。他为自己和同胞的成就感到自豪。

这一梦想是否已经实现？20年来，我们一直在进行和审视关于非裔美国人发展的研究，特别是职场发展，并将成果汇集成书。客观来说，部分梦想确已实现，但大多数仍是未竟之业。

美国在这方面当然有所进展，通过了民权法案并一再强化。企业投巨资推动多样性发展，因为有更多企业领导者承认这样有利于公司发展。一些黑人亿万富翁及CEO是所在行业的翘楚。

但是，无论从定量数据和定性数据上看，职场非裔美国人的发展，仍然面临着其他少数族裔和白人女性不曾遇到的障碍——上至企业战略制定者，下至工厂工人和零售店员都是如此。与白人同侪相比，他们受

雇、发展和晋升的机会更少。有证据表明，和其他有色人种相比，黑人的职场体验更糟。

正如华盛顿所言，这些艰难挑战也许会让成功果实更加甘甜。但是针对黑人员工和管理者，企业表面倡导包容性和多样化，实际行动却存在巨大差距。要想做到言行一致，领导者必须带头进行更有意义的变革。不应低估和浪费黑人人才，应正视非裔美国人作为美国历史上最受压迫的群体所展现出的，有研究佐证的坚韧、强烈的自我意识和成长心态，以及这些品质带来的贡献。应当更努力地发掘并支持黑人员工，无论是招募初级职位，还是遴选CEO继任者，都为黑人提供更多机会。

作者

劳拉·摩根·罗伯茨和安东尼·梅奥

2018年，哈佛商学院非裔美籍学生会正式成立50周年。为表纪念，劳拉·摩根·罗伯茨和安东尼·梅奥针对非洲裔美国人的职场发展情况进行了深度研究。用摩根·罗伯茨的话说，结果发人深省，同时令人羞愧。“当你了解非洲裔美国人，在可能被低估和缺乏资源的情况下如何艰难地成为领导者，你会发现他们经历了极不平凡的旅程。”她说，“其中不乏引领变革的精彩故事，我们要牢记并宣传这些故事。可是看到这场旷日持久的抗争在各方面越来越艰难，我们不免心情沉重。无论立法还是执法，美国对多样性的支持后继乏力，尽管不平等仍在加剧，但呼吁改变现状的声音越来越微弱。”

劳拉·摩根·罗伯茨现任弗吉尼亚达顿商学院实践课教授。她最初任教于哈佛商学院，并先后在乔治城大学麦克多诺商学院和安提亚克大学的领导力和变革研究生院担任教职。她研究了领导者如何在多样化的环境中建立积极形象，并在此基础上进一步研究了非洲裔美国商业领导者的影响力。她和梅奥以及莫尔豪斯学院院长戴维·托马斯（David A. Thomas）一起，编辑出版了《种族、工作和领导力：黑人历程的新观点》（Race，Work，and Leadership：New Perspectives on the Black Experience）一书，探讨了组织消除系统性种族主义所需的资源和行动。

安东尼·梅奥是哈佛商学院组织行为学部商业管理Thomas S. Murphy教席高级讲师。他和摩根·罗伯茨、托马斯共同研究黑人员工在晋升和担任领导方面的机会是否有所改善。梅奥的科目包括MBA项目中的领导力、组织行为学和本真领导力发展。最近，梅奥参与制作了哈佛商学院的网络课程“领导力原则”，旨在帮助有抱负的新领导者释放自身和他人潜力。此前，他担任领导力发展实地浸入体验课程负责人，该课程关注领导力、全球化和一体化，是MBA一年级必修课。

> “我一直对英才制度心怀希望，诚然有些天真，看到职场被忽视的个体面对如此根深蒂固的结构性和系统性挑战，令人沮丧，”梅奥说，“就连哈佛商学院这样的精英机构的毕业生也难以幸免。想要带来真正的变革，我们需要和有史以来被忽视的人群并肩作战。像我这样跻身强势群体的人，要积极投身其中，促进真正的对话和变革。”

我们尚未发现在这些领域各方面都表现出色的企业。但相关领域的研究和教训提供了解决之道。我们从和美国顶尖管理思想家以及从业者的合作中，总结出一套分为四步的战略，帮助企业以更好的方式任用更多黑人领导者。实行该战略，需要从仅关注种族多样性相关的商业案例，转向更多道德案例，促进关于种族问题的真正对话，改造多样性和包容性项目，更好地管理黑人各阶段职业发展。我们认为，由于企业宗旨和社会影响对员工、客户和其他利益相关方越来越重要，现在是启动变革的最佳时机。我们还认为，这套框架也适用于美国和全球范围内其他边缘团体。

该战略实践起来并不容易。企业管理者需要深入思考企业道德和文化，为一个也许并非业务核心的使命付出额外努力。但回报也很丰厚：可以充分释放职场所有员工的潜力。

被忽视，缺少支持，壮志难酬

在多数美国大公司和跨国企业中，多样性和包容性（D&I）项目是必备。企业会促进少数群体的选聘，出资提供反偏见培训，赞助非白人员工参加高潜力领导力发展项目。研究表明，和同质化劳动力群体相

比，异质化劳动力群体能够产出更多创新，表现也更好。很多高管已认识到这点。

但是，尽管民权法案已通过55年，企业数十年来也在D&I方面不懈努力，非裔美国人通往高管之路仍然进展缓慢，经济收益和影响力并无太大改善。让我们先来看看人口统计数据。

数据向我们展示了什么？不错，的确有些著名黑人领导者出现，从媒体人物奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）、罗伯特·约翰逊（Robert Johnson）、杰斯（Jay-Z），到金融家钱纳特（Ken Chenault）、罗伯特·史密斯（Robert Smith），再到从商的前运动明星塞雷娜·威廉姆斯（Serena Williams）、迈克尔·乔丹（Michael Jordan）和勒布朗·詹姆斯（LeBron James）。特别是2008年美国选出的历史上首位非裔总统巴拉克·奥巴马（Barack Obama），于2012年获得连任。非裔美国人取得学士和硕士学位的人数持续上升。黑人占美国劳动力总数12%，接近总人口比例13.4%。

然而，据弱势群体职业发展机构Toigo基金会负责人表示，此类证据仅制造出“包容性幻觉”。研究表明，美国黑人和其他种族间的财富差距不断扩大；专家预测，到2050年，黑人家庭的财富中位数将降至0美元，白人家庭这一数据则超过10万美元。只有8%的管理者和3.8%的CEO是黑人。《财富》500强企业中，目前只有3位黑人首席执行官，2002年这一数据还高达12位。《财富》500强企业中，有16家提供了详细的高管和董事会成员人口统计数据，其中白人男性占了85%。

黑人领导者在众多有影响力的行业和领域中很难出头。美国金融公司中，仅有2.4%的高管委员会成员是黑人，1.4%的董事总经理，1.4%的高级投资组合经理。仅有1.9%技术高管和5.3%技术人员是非裔美国人。黑人议会代表和参议员在美国国会人数占9%。2005年到2016年，美国律所中黑人合伙人平均为1.8%。美国高校行政人员仅有7%为黑

人，非营利机构领导者中8%是黑人。美国所有公司中仅有10%的所有者是黑人。正如Toigo基金会指出的，以上现状环环相扣，密切影响着经济发展、住房、工作、学校，以及其他服务质量、教育机会、基础设施开销、消费信贷和退休存款，还有其他许多方面。

职场又如何呢？比例严重偏低这一点已经够糟了，研究表明，更严重的是黑人员工和管理者在美国职场的日常体验。在工作中，非裔美国人持续遭遇显性种族主义和隐性种族主义的双重打击。过去几年白人民族主义抬头，助长了显性种族主义。而隐性种族主义包括犹他大学荣誉教授亚瑟·布里夫（Arthur Brief）提出的“反感”种族主义（人们刻意回避不同种族的人，或者在与之相处时改变行为）和“现代”种族主义（人们认为黑人现在可以参与职场竞争，不再面临歧视）。举例来说，一位白人男性访客在公司碰到一位女性黑人高管，下意识地认为对方是秘书——这样的微侵略（Microagressions）很常见。

尽管企业声称要打击以上这些显性和隐性偏见，聘用和提拔多样化人才，但这样的主张很少能落到实处。哈佛商学院荣誉教授戴维·托马斯（David A. Thomas）和约翰·加巴罗（John Gabarro）对三家企业的领导者进行了六年深度研究，发现有色人种必须比白人同事更有战略地规划自身职业发展，晋升前要证明自身拥有比白人更强的能力。康奈尔大学戴森学院院长林恩·佩里·伍滕（Lynn Perry Wooten）和埃默里大学戈伊祖塔商学院院长埃里卡·海耶斯·詹姆斯（Erika Hayes James）的研究表明，成功的黑人领导者会获得更多“玻璃悬崖”任务，这种任务回报虽高，但失败几率也更高。杜克大学教授阿什利·罗赛特（Ashleigh Rosette）有关黑人领导者的研究表明，种族差别渗透在企业聘用、绩效评分、晋升等各个方面。

在美国职场，身为黑人还要交情感税。维吉尼亚大学的考特尼·麦

克鲁尼（Courtney McCluney）、Catalyst大学的狄妮卡·特拉维斯（Dnika Travis）和詹妮弗·索普-莫斯孔（Jennifer Thorpe-Moscon）的研究表明，黑人员工在白人居多的工作环境中，异化感格外强烈，这也影响了职场表现。“隔绝、孤独的感觉会产生负面影响，”一位领导者告诉研究人员，“就像每天面对不确定性……想知道……脚下踩的是水泥还是尘土……够不够结实？”

很多黑人专业人士告诉Toigo基金会，人们希望他们成为“文化大使”，解决其他黑人员工的需求。他们必须兼做两份工作：“本职工作和为所属群体发声，”一位黑人高管解释道。在各行业、领域和不同部门中，这类黑人员工还要经历“多样性疲劳”，因为他们是所属群体的代表，须不断接触任务小组、参加培训、交流有关种族的问题等。

黑人领导者在工作中的不真实感格外强烈。麦吉尔大学帕特丽夏·费森·休林（Patricia Faison Hewlin）的研究表明，很多少数群体迫于压力，需要制造出“一致性假象”，压抑个人价值观、观点和特性，只为与机构保持一致。但休林和同事安娜-玛利亚·布鲁姆斯（Anna-Maria Broomes）针对来自不同行业的2226名员工进行的调研发现，非裔美国人比其他少数群体更常制造这种假象，不真实感更深刻。他们可能会拉直头发，和同事保持行为一致，删除凸显种族特性的名字或公司，隐藏少数派信仰，用此类行为洗“白”简历，压抑和职场种族主义相关的情绪。

结果是，和其他人相比，黑人员工愈加感到在工作中缺乏支持，工作参与度和敬业度更低。乔治城大学艾拉·华盛顿（Ella Washington）、盖洛普公司艾琳·马埃塞（Ellyn Maese）和谢恩·迈克菲力（Shane McFeely）的研究以及其他一些研究都记录了以上结论。黑人管理者认为，比起白人同事，他们得到的社交心理支持更少。白人或西班牙裔员

工更常谈及公司使命或目的让他们感到工作很重要，同事优秀，有机会学习和成长，而黑人员工则不太会说到这些。黑人领导者比白人领导者离职可能性更高。很明显，多数机构的行为规范和默认的领导力文化创造了不友善的环境，即使是已经成功的黑人员工也依然感到隔阂，一部分人被迫离开。

高薪和显赫的背景也没有多大帮助：本文作者之一劳拉和Partnership（专注于多样性及领导力发展的非营利机构）的研究人员针对本科学历以上、平均年薪超过10万美元的多样化员工进行调研，发现所有人当中，非裔美国人认为自己最缺乏来自管理层和同事的支持，职业投入度和匹配度最低，在职场戴着面具，离职意愿最高。针对哈佛商学院和哈佛法学院黑人毕业生的研究也发现了类似结果：进入极度受人尊敬的大学，并不会为黑人扫除任何障碍。即使在毕业数年甚至数十年后，哈佛商学院MBA黑人毕业生仍然觉得与白人同事相比，自己很少有机会从事有意义的工作，难以实现职业成就，无法将事业和个人生活、家庭生活结合起来。一位黑人告诉我们，“也许这听上去有些天真，但（作为哈佛商学院毕业生）我从未料到种族会影响我的职业”，“事实证明我错了”。

引领变革

正如前文所述，在多样化和包容性项目的带动下，企业员工的种族组成日渐多样化。但由于缺乏黑人领导，我们希望企业能按照如下四步启动变革。

首先，在考量这类项目时，从商业性转向道德性。我们在研究中接触了数十位D&I高管，他们说，有时感到在多样性的商业案例上，自

己已尽了全力。万博宣伟调研年收益超过5亿美元的企业500名首席多样官，证实投资回报率（ROI）是他们的最大挑战之一。这里的ROI说明包容性团队产出了更多创意，吸引更多客户人群，拓展新市场，最终带来更好的绩效。

研究结果很明确。2015年麦肯锡发布了一份针对366家上市公司的报告，发现管理层中种族多样性得分位列前25%的公司，财务回报高于行业平均值的可能性高35%。多项研究表明，由白人和黑人组成的团队更专注于事实，处理信息更谨慎，如果组织文化和领导层支持差异化学习，公司更易出现创新。

非裔美国员工和管理者具备所需的知识、技能和经验，可以和其他员工一样效力于企业。他们可能更理解如何为少数族群提供产品和服务，最终也会吸引白人消费者。本文作者之一托尼和现任哈佛商学院院长尼汀·诺瑞亚（Nitin Nohria）、艾克特学院（Eckerd College）的劳拉·辛格尔顿（Laura Singleton）共同开展的研究表明，最成功的黑人企业家中，部分因为有被边缘化的经历，成功创办了为同胞提供服务的企业，在个人护理、媒体和时尚领域的成果尤为突出，如19世纪黑人护发先驱者沃克C.J.沃克女士（Madam C.J. Walker），黑人娱乐节目“Robert and Sheila Johnson”，以及推出FUBU服装品牌的戴蒙得·约翰（Daymond John）。

因此，倘若管理得当，多样性的确能提高企业绩效，这点专家表示同意。但如今非裔美国人在多数美国企业的发展有限，仅从商业角度衡量包容性似乎还不够。在很多公司，D&I部门高管在高层中仍然难以获得足够的话语权，也缺乏推动企业超越表面文章（例如在高层安排一名黑人高管）所需的资源。从商业角度来说，这些部门的案例不像营销、运营、财务部门对企业盈亏影响那么大，难以说服他人。

对于进展明显、真正致力于推进包容性的企业，管理层有时会面临另一种阻力：如果团队除白人男性外还包含女性、亚裔、拉美裔和LGBTQ群体代表，既有数据极客也有创意人才，有外向性格也有内向性格者，有哈佛商学院MBA也有大学辍学生，有身体健全者也有残障人士，够不够多元化？我们的答案是：如果团队中，特别是高层团队没有黑人这一美国最边缘化的群体，就仍然不够多元化。

因此，我们转而从道德角度论证。很多美国企业开始倡导“使命驱动”的资本主义，号召企业不仅关注股东利益，还应关注共享价值——惠及员工、顾客、供应商和社区。该运动的发展方向，是达到多伦多大学莎拉·卡普兰（Sarah Kaplan）提出的“360度企业”：希望企业领导者在做决定时，能同时考虑财务和道德影响。我们认为，该运动的重要里程碑应当是非裔美国人获得与人口比例相符的重视程度和薪资。

为什么要单独提到这个群体？《纽约时报》杰出的“1619项目”曾强调，奴隶制刚好始于400年前，那时人们绑架、强迫美国的非洲人充当劳动力，并实行虐待和谋杀。至今，奴隶制结束仅154年。根据1964年的《民权法案》，虽然基于种族和其他因素的歧视违法，但奴隶制的影响和其后长达数十年的歧视和剥夺选举权，仍然阻碍了很多奴隶（以及情况不同但肤色相同的人）后裔的发展。令人担忧的是，种族主义和种族主义者事件近年来出现攀升：根据FBI数据，美国从2016年到2017年间，仇恨犯罪上升了17%，是连续第三年上升。

别忘了，针对以上所有暴行，历史从商业角度曾给出过令人信服的解读。历史上缺乏人文主义和道德原则时，“商业案例”让剥削行为合法化。白人地主称，黑人要继续在枷锁下生活，才能保证殖民地的经济利益和年轻国家的健康发展。生活在黑人聚居区和全美种族隔离区的白人商人认为，黑人顾客和居民由于缺乏土地和好工作，囊中羞涩，如果允许黑人顾客和居民进入店铺，会影响商家生意，因为那些有钱的白人顾客就不会来了。由于有色人种难以获得高质量的教育，找不到高薪工作，所以只能被迫从事矿工、呼叫中心接线员、清洁工、厨师和看护等低薪工作，白人主管长期以来从中受益。

因此，种族多样性的案例和非裔美国人的进步，影响的不仅是创新的发展、企业进入少数群体市场的正当性以及企业效益的最大化。我们不能只关心“什么最赚钱”，而是必须问自己“该做什么正确的事”，当务之急应该给所有有色人种，特别是历史上饱受压迫的种族，提供一个可以让他们释放潜力的环境。我们需要探索并理解种族主义者的历史——影响各群体获得资源和机会、强化当代偏见的历史。这意味着重点关注公平和正义。

企业具体该怎么做？星巴克做过尝试。2014年，密苏里州弗格森市发生了警察枪击迈克尔·布朗（Michael Brown）案件，引发抗议游行。咖啡连锁店星巴克随即宣布了“种族和谐（RaceTogether）”计划——让咖啡师在顾客杯子上写下这句话，促进全国上下对种族关系的探讨。这一活动彻底失败了，大众认为这是受利益驱动的营销手段，而非尝试改变现状的善举。之后，星巴克在设计活动时，可能更多考虑了伦理因素，收到了更积极的回应。2015年，星巴克推出一项针对年轻弱势群体，包括非裔美国人的招聘计划；2017年，星巴克将该计划的招聘范畴拓展至难民；2018年，一家星巴克店铺内发生了种族歧视导致的意外事件，公司关闭了全美店铺，进行反偏见培训。另一个案例是耐克公司以美国橄榄球联盟（NFL）四分卫科林·卡佩尼克（Colin Kaepernick）为标题的营销活动，他在一次赛前奏国歌环节中单膝跪地，抗议非裔美国人遭到的不公待遇，之后未能入选球队。反对卡佩尼克的消费者抵制耐克的活动，社交媒体出现了“#抵制耐克（#BoycottNike）”的标签，但耐克坚守口号宣传的“纵使必须牺牲一切，也要坚守信念”。我们赞许这些企业的行动，希望所有企业能进一步学习如何在职场实践其种族包容性。

一些机构在另外的环境下启动了道德案例。南美的巴塔哥尼亚（Patagonia）公司承诺捐出销售额1%或利润的10%（取数额更大者）给倡议团体，以支持环境保护。佛罗里达州帕克兰地区校园枪击案发生后，迪克体育用品公司（Dick’s Sporting Goods）决定将攻击性武器和大容量弹夹下架，公司预计会因此损失2.5亿美元，后经证实的确如此。（值得一提的是，从长远看，这些企业都没有因为这样的选择而遭受损失。）

这种表态需要勇气。但融合了商业和道德，领导者就可以在支持黑

人进步的运动中进行更有力的论证。

第二，鼓励大家公开讨论种族问题。达特茅斯学院的艾拉·贝尔（Ella Bell）和比勒陀利亚大学的斯特拉·科莫（Stella Nkomo）在我们出版的书籍前言中提到，“企业身处社会之中而非社会之外。”尽管奥巴马获选总统在美国引发了关于后种族时代的一些讨论，但过去几年来我们看到的数据和故事告诉我们，种族主义仍然存在，也就是说种族问题仍然很重要，需要我们在工作场合坦诚且频繁地讨论。

我们目前还无法做到自然而然地讨论这些问题。研究表明，尽管很多人愿意讨论“多样性”或“包容性”，但当主题换成“种族”，大众热情就会骤减。多数人不愿意过多思考少数群体在机构中所处的位置和他们行使（或无法行使）的权力——更不用说讨论这些。当我们检视在多长一段时间内，哪些人被以怎样的方式排除在外，就可能出现白人特权的概念。人数占多的雇员会担心出现反向歧视（安永对1000名美国员工的研究报告显示，1/3的参与者认为关注多样性的企业忽略了白人男性）。像这样带有情绪的话题会引发仇恨、愤怒和羞耻。但是，如果我们希望大家看清现实，了解企业还没有做到完全施行任人唯贤，确保每位员工得到倾听和支持，保持本真性，就要认真交流这些内容。

白人比例很高的高管层必须做出表率。为什么？在一项调研中，近40%的黑人员工称，公开谈论自己遭受偏见的经历绝不可能被接受，但日积月累，沉默会反噬他们。另一项研究表明，渴望登上领导层的黑人员工，最常采用的战略是对种族或其他不平等议题闭口不谈，以免被当成煽动者。其他研究表明，只有白人CEO和较低层级的管理者不会因为支持多样性而受到惩罚。

若要打造能为员工提供心理安全感的企业文化，为开放式交流创造条件，公司高层需要制定政策并以身作则，让员工在正式和非正式场

合，通过讨论分享想法，提出并解决问题，且不用担心遭到报复。管理者需要鼓励和引导此类交流，邀请黑人员工和管理者分享经验和教训——好的、坏的、丑陋的，都可以分享。参与者应该接受培训，反思身份和那些能引发强烈情绪的评论和情景，为这类沟通做好准备。哥伦比亚大学的瓦莱利·博迪-格里纳韦（Valerie Purdie-Greenaway）和弗吉尼亚大学的马丁·戴维森（Martin Davidson）曾详细阐释过，这类活动的目标是带动整个机构变成以种族学习为导向。

关于另一个议题的“#我也是（# MeToo）”运动，也值得我们参考。在这一运动中，女性被虐待和骚扰的故事不断涌现，很多发生在职场，领导者被迫关注此类问题。道德败坏的演员被开除，女性受到鼓舞公开表态，性别歧视问题的关注度获得提升。“#黑人的命也是命（#BlackLivesMatter）”这一议题虽然在警察虐打犯人的问题上取得了类似进展，也引发了相关讨论，但可惜没有带来“#黑人职场生活（#BlackLivesAtWork）”这种话题。

在这方面，我们看到一些积极的进展。过去几年里，一些著名领导者，包括普华永道的蒂姆·瑞恩（Tim Ryan）、埃培智集团的迈克尔·罗斯（Michael Roth）、凯撒医疗机构的伯纳德·泰森（Bernard Tyson）和美国电话电报公司（AT&T）的兰德尔·史蒂芬森（Randall Stephenson），都倡议全美讨论种族问题。例如，普华永道邀请亚瑞投资公司联合CEO、著名非裔美国领导者米乐迪·哈普生（Mellody Hobson）向员工讲述在工作中“勇敢面对肤色”，而非“对肤色视而不见”，并指导应当如何持续这种讨论。摩根士丹利公司D&I部门全球主管苏珊·里德（Susan Reid）在社交群组倡导关于种族的亲密交流，在一小时的论坛上讨论当下社交环境中的种族问题。公司副董事长主持了这一讨论，嘉宾有公司首席营销官、主要经济业务主管和《财富》杂志报

道种族问题的一位记者。1500名员工参加了该论坛，活动视频在公司内传看。格里纳韦和戴维森还提及“Know Us计划”，该项目由一家主要由白人男性组成的金融服务公司创立，组成小组对种族相关话题进行跨种族对话。

日积月累，这类交流在组织各层级的团体和个人中间以非正式方式自然发生，加深了跨种族的人际关系。格里纳韦和戴维森的研究提到一家咨询公司，公司里的非黑人员工创立了面向所有员工的读书俱乐部，但重点关注黑人作家；这个小组参观了非裔美国人博物馆和历史遗迹。心理学家凯伦·萨缪尔（Karen Samuels，白人）和同事凯瑟琳·弗雷泽（Kathryn Fraser，黑人）则提出，一对一互动则可能有更大的意义。“说出我们之间的种族和文化差异，弄清自己所持的观点在对方身处的现实中显得多么天真，这点很重要。”萨缪尔说。

第三，调整**D&I**项目。有D&I项目胜过没有，但现在这种项目大多数不是为了持续关注种族平等。很多这样的项目是人力资源部门的孤岛项目，缺乏C级高管支持，或者推给女性或有色人种管理，让他们在自己的日常工作外承担额外的管理工作。一些计划流于表面，只进行有关包容性的哲学阐述，缺乏推进非白人发展的可行性做法。还有一些仅关注反偏见和文化能力培训，提出问题却无法帮助任何人发展。此类项目在讨论多样性时，大多数一概而论，尝试面向所有少数群体，包括白人女性、LGBTQ员工和患有神经类疾病或身患残疾的人群，为所有人提供统一培训和领导力发展项目，忽略了各群体在遭到排挤、边缘化和比例不足方面，有不同的历史背景。这些企业过度看重招聘和保留，不断为流水线和高潜力小组输送黑人员工，但无法帮助他们获得中层以上的角色。最麻烦的是，正如考特尼·迈克利尼（Courtney McCluney）以及旧金山州立大学的薇若妮卡·瑞贝罗（Verónica Rabelo）的研究显示，很

大一部分D&I项目的目的是尝试“管理黑人因素”，即对上升期的优秀非裔美国人员工，加上“令人满意”和“职业化”（意思就是“像白人一样”）的规范和期许，这样不但没有改变现状，反而固化了现状。企业通过培训让黑人高管适应现有企业文化，而不是鼓励他们在工作中保持本真，展现最有建设性的自我，拓宽企业文化。

如何改善这样的项目？——针对弊端，各个击破。企业可以采取如下措施。

持续为D&I部门提供C级管理层支持，奖励为好项目做出贡献的员工。例如，让首席多样官直接向CEO汇报，在绩效评估、晋升和加薪方面，将包容性项目的参与度纳入评估。

请白人承担责任，并为其创造条件。例如，让白人参与D&I项目，任命白人为此类项目领导者。

挑战正在进行的D&I项目，为公司各部门、各层级设置清晰明确的黑人员工比例、组织结构和资源获取等方面的改进目标，确定黑人员工的看法、参与度和利益应当改进的方向，并通过数据分析和定性调研，量化考核这些项目的效力。

从反偏见培训等预防性措施，转为前瞻性主动措施，例如针对开放职位和跨部门职位，增加黑人候选人的数量。

放弃一刀切和无视种族差异的领导力发展实践，针对特定群体提供定制化课程和指导，或采取个性化计划，承认个体的多面性本质。

在职业生涯的各阶段，为黑人员工和上升期的领导者提供帮助，包括培训管理者，使其拥有支持D&I项目所需的技能。

别再让黑人员工融入大家了，要打造接受所有风格和行为的工作场所，强调其价值。

总之，D&I要成为贯彻全公司的思考方式，除了人力资源部门以

外，每一位员工也要支持，特别是管理层。如此一来其重要性就不言而喻。Toigo基金的领导者将这一想法和20世纪80年代整个质量控制运动作比较，后者获得了自上而下的支持，并建立了KPI制度，成为渗透到各部门和各层级的工作和思考方式。

到目前为止，几乎没有企业在多样性和包容性领域做到这样的程度。但一些企业方向正确，例如摩根大通集团。2016年，该公司采用了一项获得广泛支持（包括CEO的支持）的战略，提拔黑人领导者，在招聘和管理方面与其他D&I项目分离，专为公司输送黑人人才，保留并提拔这些员工。SAP公司的黑人员工网络通过Propel项目和特拉华州大学建立了合作关系，为传统黑人专科和大学（HBCUs）学生提供技术培训和技能发展，目的是打造人才输送管道。该社交网还鼓励SAP赞助硅谷的“文化变身周末”，邀请200多名非裔美国人和西班牙裔高管、创业者、创新者和社交影响力领导者，讨论技术行业的多样化。辉瑞制药追踪多个D&I指标，公司21%的员工——2.1万人都在积极参与D&I项目。

最后，为黑人员工提供人生各阶段的职业发展支持。如今非裔美国人拥有优秀本科文凭的人数达到了历史最高水平。高校为企业输送大量年轻人才。企业当然可以建立自己的校园招聘计划，但推动黑人领导者发展需要付出的努力不止于此。

若想让更多非裔美国人在公司不断晋升，企业需要在保留和发展人才方面持续斥巨资，但要谨慎行事。乔治亚大学科兹安·托马斯（Kecia Thomas）等人进行的研究表明，很多黑人女性在职业初期获得这种支持，但也付出了代价：她们被白人领导者视为豢养的“宠物”，随着她们不断成长，这种受宠状态开始展现出破坏性。同时那些拒做“宠物”的人，则被视作威胁，遭到他人的敌意和疏远。

导师制度可以提供帮助。我们针对哈佛商学院黑人毕业生的研究表

明，黑人更有可能获得正式导师。但他们从这种关系中得到的价值更少，相比之下，黑人认为通过工作群组或共同兴趣自然结识（白人或少数族裔）高管，形成的非正式导师关系效果更好。“导师可以帮助你了解企业权力构架，特别是当高层没有人和你肤色相同时。”一位研究参与者告诉我们。

在职业生涯初期，黑人员工需要安全的发展和成长空间，真正凭实力参与竞争，而无需担心被归入种族局限性当中。管理者和导师可以提供必要支援。我们发现哈佛商学院黑人MBA毕业生中，达到顶级管理层职位的人（13%是女性，19%为男性），曾获得人际网络的支持和保护。

担保，即在晋升和延展性任务中推荐黑人员工更为重要。推动哈佛商学院MBA黑人毕业生升至高管职位的其他关键因素，包括直线管理或总经理职位，以及全球化工作经验。许多实力雄厚颇具野心的员工都会争抢这样的机会，政治往往会发挥重要作用。因此，需要更多有影响力的非裔美国人站在这些员工背后，为他们争取权益，向决策者施压。

职业生涯初期，坦率的反馈至关重要，这不代表要鼓励黑人违心“合群”（让黑人从外貌到举止都“更像白人”），如前所述，这样适得其反。

黑人应该专注于找到并提高自己的独特之处，克服技能或知识不足，找准位置，发挥全部潜能。

职业生涯后期，企业针对高风险、高要求的职位，应当认真考虑黑人高管，并支持他们寻求增加曝光度的外部职位，例如董事会席位。企业要注意不要符号化黑人，而要为多个候选人创造机会，企业可以将这些高管树立为重新定义领导力范式的榜样，鼓励他们“传帮带”，通过讲述自身经历分享智慧，为下一代创造机会，继续担任高管职位。不同职

业阶段的需求不同，多数公开的多样性和包容性模型都未提及这一事实，但是在Toigo基金、Partnership和高管领导力委员会等有影响力的项目中，对此都有所涉及。

尽管美国颁布了反歧视法，机构也在不断加大针对多样性项目的投资，但种族问题仍然是美国职场发展的一个主要障碍。我们还远远无法实现机会平等和英才制度。我们不该仅仅关注某些跨越了难以想象的艰难终获成功的黑人领导者，他们只是个例，我们必须学习他们的经验和洞察，还要学习那些未能成功者的经验。也许更重要的是，我们需要理解现在的包容性项目几乎毫无作用。如果企业真的希望员工组成中出现更多黑人领导，而不是寥寥数人，就必须改变方法。

我们希望，企业理解了黑人身处的现状，就要致力于制定真正能够促进平衡竞争的公司政策和计划，在不尽如人意的方面积极进行沟通和试验，不断努力改进。这项工作很难，且往往令人不安。但我们认为它是值得的，不仅为非裔美国人，还为很多其他被忽视和边缘化的群体。在这个时代，组织和社会想要发展，应当努力集合所有人而非少数人的经验、知识、技能，这一点在当下比以往任何时候都重要。尽管国家政策有所帮助，但我们认为，企业领导者的影响力更强大也更直接。2008年，时任参议员奥巴马说过，“如果等待他人，如果等待更好的时机，改变将永远不会发生。我们就是自己翘首以待的改革者，我们就是我们所追寻的变革。”

黑人员工语码转换的代价

THE COSTS OF CODE-SWITCHING

语码转换是升迁所必需的，但会带来心理负担。

考特尼·麦克鲁尼（Courtney L. McCluney）卡特琳娜·罗伯汉姆（KathrinaRobotham）
塞雷妮蒂·李（Serenity Lee）理查德·史密斯（Richard Smith）迈尔斯·杜肯（Myles Durkee）| 文

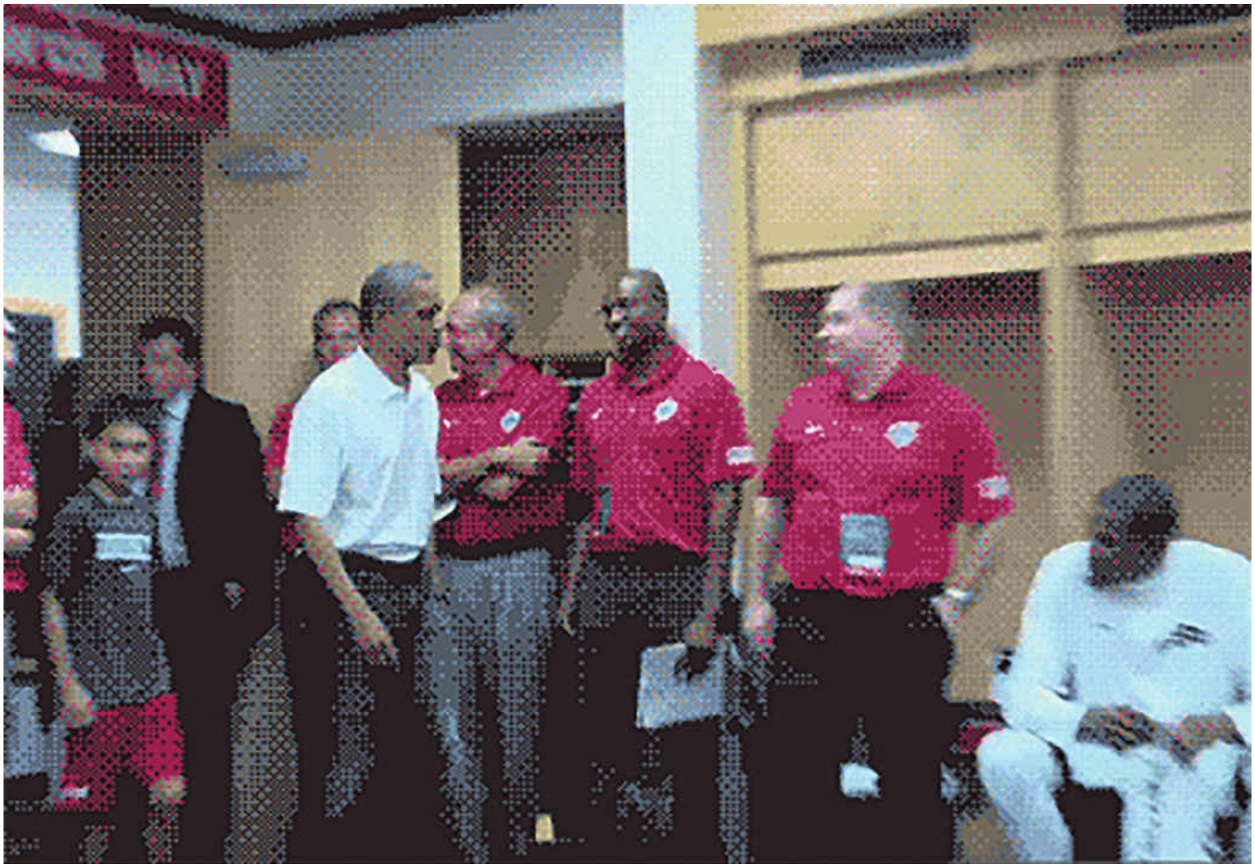
> 职业发展到这个阶段，我对语码转换习以为常，甚至不会意识到自己在做这件事了。——一位30岁的黑人男性研究员

2012年，时任美国总统的巴拉克·奥巴马（Barack Obama）到访参加奥运会的美国男子篮球队更衣室的一段视频火爆全网。视频中，奥

巴马和白人副教练打招呼的方式明显跟对黑人NBA球员凯文·杜兰特（Kevin Durant）不同。奥巴马根据对方肤色“转换”打招呼方式的做法，为喜剧连续剧《黑人兄弟》（Key & Peele）编剧提供了素材，他们在2014年创作了一集以此为灵感的短剧。

这样的行为调整被称为“语码转换”（Code-switching），一直是黑人为了更顺利地和其他种族交往而采取的战略，深刻影响着黑人的利益、生活条件甚至人身安全。

广义来说，语码转换是指一个人调整自己的说话风格、外表、行为及表达方式，让对方感到舒适，换取公平对待、优质服务和工作机会。研究表明，语码转换时常发生在外界针对黑人的负面刻板印象与当下公认的“得体”行为及特定环境中的行为规范，发生冲突的时候。研究人员发现，黑人学生会选择在课堂上使用标准英语，和同学说非裔美语方言（African-American Vernacular English，简称AAVE），这种语码转换为的是在不同对象面前提升社会地位。一些行为准则鼓励黑人在面对警察时进行语码转换以便脱身，包括“被拦下问话时要表现得礼貌恭敬”“即便害怕也别跑”。



根据我们和其他学者的研究成果，我们认为，语码转换是黑人员工在工作中面临种族问题时的一个关键性的两难困境。尽管语码转换经常被视为对职业发展十分重要的行为，却也会带来沉重的心理负担。如果企业领导者真的追求包容性，希望解决社会不平等问题，首先必须理解为什么部分员工认为在工作中不能坦诚展现自己。理解了这一点之后，领导者就应当思考，为了改变这种状况，每位员工该怎么做。

语码转换的好处与坏处

有关工作场所的研究表明，语码转换对黑人有利有弊。我们回顾已有文献，总结出了员工在工作中进行语码转换的三大主要原因：

1.对黑人和其他少数族裔来说，淡化自己被污名化的种族身份，可以令对方更重视自己的专业性，增加受雇几率。

2.规避和黑人身份相关的负面刻板印象（如缺乏能力、懒惰）有助于让黑人员工被视为领导者。

3. 人们都喜欢和自己相似的人，所以，表现出自己和强势群体成员关注的利益和兴趣相同，可以显得更像是强势群体成员，增加获得晋升的机会。

同时，我们知道语码转换会带来社会和心理影响。淡化自己的种族特色会让同族人产生敌意，可能会被指控“装白人”。想避免刻板印象并不容易，会消耗认知资源，妨碍工作表现。假装和同事有某些共性，也会影响我们的本真自我表达，最终引起职业倦怠。

我们即将发表的最新论文，考察了研究样本中何时出现这些积极和消极结果、这些结果对黑人员工的影响，以及他人对语码转换行为的看法。这一研究的目的，是弄清语码转换这一印象管理战略对黑人工作体验的影响。我们还想弄清这一行为对他们的职业发展和心理健康的影响。

我们的研究主要基于参与者的自我评定报告，是现今为理解黑人专业人士在白人居多的组织里生存发展现状的诸多研究的一部分。打造包容黑人的职场，会令公司员工多样性获得提升，促进创新。但是，迫于压力进行语码转换的黑人员工也许会认为自我价值没有得到认可，从而减少对工作的投入，也不再愿意贡献独特的见解。我们针对黑人员工的职场生活进行了深入研究，可以帮助企业制定更好的战略，招聘和保留黑人员工。

语码转换的复杂性和细微之处

研究之初，我们设计了“工作中语码转换”的评估分数范围，评估黑人在多大程度上通过调整自身行为和外表来淡化自己的种族身份（如“我试着不像自己所属种族群体里的其他人那样做事”）、避免刻板印象（“我尽量不做让职场其他人觉得我很懒的行为”）、努力强调和强势群体成员的共性（“我尝试聊一些其他人感兴趣的话题”）。我们通过

网络对美国两所大型公立大学的黑人校友和Qualtrics一个调查小组里的黑人进行问卷调查，评估他们在工作中语码转换的方式和场景。研究样本是约300名接受过大学教育的美国黑人员工，语码转换的范围是0-7分（0是强烈不同意，7是强烈同意）。参与者在三个维度上的平均分是4分，说明语码转换在这些员工的日常工作中不太多也不太少。很明显，语码转换的方式和场景有些复杂。

我们通过问卷调查发现，参与者大部分认为上述三种语码转换行为有好处。他们还详细说明了对这些好处的看法和体验，以及不同场景对自己语码转换程度的影响。下文我们将列出其中四种场景。

渴望成为领导者。我们发现，和低期望的黑人员工相比，职业理想较高、希望获得晋升的黑人员工会更加刻意地避开针对黑人的刻板印象。“我会假定大多数人因为种族原因而不看好我，”一位31岁的黑人男性麻醉师说，“因为有这个假设，我很容易不断调整自己的行为，超越别人对我能力的期待。”参与者还罗列了自己经常规避的刻板印象。“我尽力确保自己不给人留下懒惰的印象，因为我知道（大家对黑人）有这个刻板印象，”一位23岁的黑人女性项目经理说，“人们会背后议论的。而且如果你被贴上了某个刻板印象的标签，你就必须付出双倍努力去工作。”一位30多岁的女性高级研究项目协调员告诉我们，“我会注意自己的一言一行，避免别人给我贴上‘愤怒的黑女人’这个标签。我还努力保持专业化的言谈举止，比我们休闲的职场环境所要求的更进一步。”

跨种族“合群”。一些认为“适合”自己所在组织的黑人也认为要淡化自己的种族，突出和强势群体成员的共同点。“我爱笑爱闹，喜欢聊运动、电影和音乐，”一位53岁的黑人女教授说，“我在所有人面前都这样。”人们认为这类人在工作上比不这样做的人更成功。然而问题在于，这些人也更容易出现职业倦怠。我们怀疑是因为他们尝试融入的过

程令人沮丧且劳累。“我很少参加同事聚会，因为我们几乎没有什么共同点，而且我觉得因为他们是强势群体，所以也不会有兴趣探究我的喜好，所以我和同事私交很少，”一位29岁的黑人女性金融从业者说，“即便我和其他种族的同事在工作场合做同样的事，仍有可能受到侧目，所以我要筛选/淡化自己的观点、思想和性格，我觉得自己一直在挣扎，在白人居多的工作环境中生存是很累的事。”

警觉。高度警觉行为（即随时准备应对可能发生的歧视和苛待）也和工作场合中语码转换的三个维度正相关。一位黑人将自己对种族的警觉形容为“时刻处于放大镜下”。“从同事问我的问题来看，很明显他们将我视为‘管窥’黑人文化的一个渠道，”他说，“我无时无刻不在注意自己的行为习惯，确保不使自己或黑人蒙羞。”

另一位31岁的金融分析师说，他在工作中更警觉，因为风险更高。“如果你只是被路人品头论足，那别理他们就完事了，因为他们对你的生活没什么影响，”他说，“但如果评价你的是同事，你希望在这家公司获得发展，就没那么容易放下了。同事的评价举足轻重，可以决定你在美国的职业发展的成败。”最后，一位32岁的黑人女性将警觉描述为日常应对机制：“我个人的经验是，为了维持平静的工作环境，提前预料到白人的抱怨、笑话和负面评价，适应他们的不适和忽略，这样更容易。”

多样化环境。我们发现，工作场所的种族构成，以及参与者是否认为自己所在组织倡导多样化工作环境，都会影响黑人员工选择语码转换的程度。

我们知道，黑人员工如果在公司是少数群体，就会选择语码转换，但同时也发现，即便在黑人过半的情况下，他们也会淡化自己的种族身份，强调和他人的共同兴趣。什么时候会发生这种情况？为什么？我们

有几种理论。黑人身份背负的污名，可能会影响他人对整个群体的看法，特别是该群体被视为表现不佳或的确表现不佳的时候。这种情况下，若其他人在场，黑人员工也许会低调处理种族身份，尝试减少背负的污名。另一种理论是，当黑人和其他种族人数相当时，非黑人员工更有可能和黑人分享共同兴趣，这可能会增加黑人语码转换的几率。

我们惊讶地发现，黑人员工若认为所在组织并不包容多样性（又称“色盲”意识形态），或极端包容差异性（又称多文化意识形态），就会避免展现刻板印象。换言之，看不到差异，就无法辨别歧视。黑人员工在“色盲”组织中可能会尽量不表现出刻板印象，避免差别待遇。与之相反，积极推动多样化工作环境的企业则会让不同群体间的差异更突出。在多文化环境中，遵从刻板印象也许会加深大家的印象，觉得黑人的确有固定的内在行为模式，因此，黑人员工为了强调个体身份，也会进行语码转换。

当然，这一切都是既复杂又微妙的。似乎没有多样化环境可以完全杜绝语码转换的行为，但这可能就是重点。对黑人员工来说，应对组织的种族构成和多样化环境可能是个难题，整个职业生涯都无法摆脱这种处境，就更是难上加难。一位32岁的数字营销助理告诉我们，他做过的最糟糕的工作就是在一家不鼓励多样性的企业中工作，“作为有色人种，尝试融入的压力实在让人喘不过气，”他说，“这件事对我生活的各个方面都带来了负面影响。”即便现在他所在的公司更关注多样性，但由于此前的经历，他仍然很难跟同事交往。

语码转换行为是否真的有用？

我们的调研揭示了黑人员工语码转换的多种原因、方式以及影响。

但我们并不清楚，黑人员工是否通过语码转换成功地让同事觉得自己是“专业人士”。为了寻找这个问题的答案，我们设计了一项网络试验研究，通过CloudResearch网站找了约350个住在美国的黑人和白人参与者，调查他们对语码转换行为的看法。

试验要求参与者想象自己是大城市一家律所的新员工，收到了从业三年的律师同事拉马尔·马修·杰克逊（Lamar Matthew Jackson，拉马尔是黑人男性的名字，马修则是有白人特点的名字——译者注）或拉克夏·勒妮·杰克逊（La’Keisha Renee Jackson，拉克夏是黑人女性的名字，勒妮则是有白人特点的名字——译者注）的邮件，分享在该律所成功的“潜规则”：你应该“做自己”还是尝试融入大家；说标准英语还是俚语；保持自己“天生”的发型还是更传统的“欧式”发型。参与者随机收到拉马尔或拉克夏的邮件，邮件中拉马尔和拉克夏进行了语码转换，改用自认为更合适的称谓（例如，“我叫拉马尔/拉克夏，但工作中你可以叫我马修/勒妮”）、改变说话方式或根据工作场所的期望选择发型。

之后由参与者评估拉马尔或拉克夏的行为是否符合公司和职业层级要求。平均而言，白人参与者对语码转换行为的评价更积极，认为采取这种行为的人更专业——特别是对黑人员工改变发型适应强势群体规范的行为评价很高。“你可以保留自己的名字，但俚语和黑人的卷发在职场会显得不够专业。”一位参与者说。另一位则称，“在律所这样的环境中工作，有必要保持职业化的外表和行为。外在面貌很重要。拉克夏这个名字一听就是‘黑人’，一些人甚至会觉得是‘犹太人’，但勒妮就更中规中矩。”

相比之下，黑人参与者则对这两位为融入工作环境而有意识地进行语码转换的虚拟黑人律师评价不高，认为他们不够专业。“名字有明显的种族特性没什么问题。而且我也不认同这种刻板印象，”一位参与者

说，“我的名字就是我的名字。如果他们能叫出其他人的名字，那也可以叫出我的名字……使用标准英语可以理解，特别是律师这个职业。但不该为了工作完全改变个人身份。”另一位参与者则认同“如果一个人能在工作中表现真我，工作效率会更高，因为他们专注于工作，无需时刻戴着职业化的假面具”。

最后，我们的研究清晰表明，语码转换的少数群体可能面对职业上的两难处境：应当为了职业成功而压抑文化身份，还是牺牲潜在的晋升机会、在工作中保留完整自我？

这一两难境地不仅给个人的职业和心理状态带来风险，还会损害公司——少数种族群体由于不愿在工作中表现真我，无法给出独特的见解和贡献，企业也会因此蒙受损失。

应对措施

根据我们的研究，针对在工作中语码转换的复杂性，我们给企业和少数种族群体的职场人士提出如下建议。这些建议并不全面，但可以给所有员工介绍一种尝试解决这种行为的途径。

组织

企业评估公司文化

企业必须评估公司文化可能会给少数种族群体在语码转换方面带来何种压力。例如，即便组织鼓励员工在工作中表现真我，但少数种族群体仍会认为这么做可能让别人觉得自己不够专业。企业要考虑是否在要求黑人员工做一些事后会受惩罚的事。具体而言，你是否要求黑人员工

在遵守主流文化规范的前提下保留自我?

解决各层级少数群体人数不足的问题。黑人员工之所以感到自己有必要调整在工作中展现的文化身份，部分原因是这些环境中少数群体人数长期不足。这让即便一点点文化“差异”都变得显眼。确保公司所有层级的有色人种人数足够，会让他们的文化身份变成规范并得到接纳，包括发型、兴趣和说话方式。

话虽如此，我们认为公司如果只注重增加黑人员工数量，而不去质疑工作环境的包容程度，多样化项目还是注定会失败。我们的数据表明，语码转换在黑人和非黑人员工人数相当时也会发生，说明提升组织多样化程度只能解决部分问题。

分开理解多样化和包容性。研究表明，评估多样性并不足以减少针对少数群体的歧视。除了关注多样化，组织还需要提升工作环境的包容性，让员工可以自如地在工作中表现真我。这需要搜集因社会身份被分类的员工信息，以及定量调研未能涵盖的少数群体的定性数据。不过创造一个包容所有人的工作环境很有难度。我们的研究表明，如果公司否认文化差异或过度强调文化差异，黑人员工语码转换的意愿都不高。平衡这种情况的方式之一，是企业领导者尝试解决公司外部影响黑人员工工作体验的问题。公司促进这方面交流，表明公司重视黑人员工，而不只是关注每位黑人对企业营收的贡献。

此外，雇主可以通过解决差异、满足对包容性的需求、重视公平和任人唯贤，让每一位员工都感到自己被接纳。企业可以明确表达对包容性工作环境的期待，重视员工间差异，同时寻求最有能力的个体加入公司。进一步讲，企业可以制定反映此类价值观的政策和规则，例如在制定面试和用人标准时倡导尊重差异和任人唯贤。

领导者和同事

实践包容性的行为。包容性不仅是组织拓展在约束性方面的范围，还是日常实践。领导者可以对文化差异感到好奇并展开学习，主动邀请黑人员工加入自己的社交圈，并积极寻求他们的意见。

从自身做起。你是否在工作中可以隐藏或低调处理自己身上的某些重要特质？如果你更多地展现自己，他人也许会仿效。找到自己身上与他人不同的地方，会让你看到工作中不受欢迎的那部分自己，深入理解黑人在职场完全展现自己时面对的职业两难。

检查偏见。在意识到工作中个体存在差异的同时，提防自己在未经允许的情况下指出差异，这点很重要。如果你发现自己在思考黑人下属或同事不像其他黑人，先问问自己这些想法从何而来。例如，也许你更喜欢黑人同事拉直头发而不是保持自然，但为什么会这样？思考这些问题，会让你更关注自身的偏见，而不是要求黑人解释他们的差异。

黑人雇员

战略性语码转换。在我们的研究中，相比白人，黑人参与者对语码转换的行为评价更负面，鉴于此，黑人员工应在最大化职场所得、减少心理和社交痛苦的情况下，有战略地进行语码转换。例如，此前研究表明，同族导师可以比不同族的导师提供更多社会和心理支持。努力压抑自己种族身份的黑人员工，也许会错失这种宝贵的关系。

另一方面，引人注目的职位一般要通过组织中有影响力的成员推荐才能获得，而这样的人往往是白人男性。这种情况下，语码转换也许会带来更多重要的职业机会。几位参与者分享了他们在工作中进行战略性

语码转换的经历。29岁正处于职业上升期的副导演说，“我保持自然的发型，也保留了我的口音，但我不会使用很多俚语，也不会做不职业的事，这和种族无关。在一个白人主导的精英行业中，作为黑人女性，我经历了很多，才找到保持真实自我的平衡。”另一位30岁的女性科研护士强调了自己对专业化的独特思考和践行方式，“工作中我的目标是保持专业，而不是被同化，”她说，“我通过穿衣打扮和言谈举止传达出专业性，增强患者和同事对我的信心。我不会费尽心机让白人同事对我的存在感到（更）舒服，因为这不是我的工作。”

基于少数种族群体职业体验的多样化，我们建议少数族群员工在决定是否要语码转换时考虑如下因素：

评估环境。面试、入职培训和加入新团队时，评估其他人在什么时候通过怎样的方式表达自我，以及他们是否认为你能融入他们的环境。高管在场时，员工的行为是否和平时有所不同？公司是否鼓励你根据情境调整自己的行为和外表？例如，公司是否让你接待黑人客户，较少让你接触涉及非黑人客户的项目？利用这些环境线索，决定如何战略性语码转换。

评估你的价值。语码转换让人疲惫，因此评估你在工作中的目标和价值观很重要。你是否充满野心？是不是无论付出什么代价都要出人头地？抑或是对你来说不管工作环境如何，保持本色更为重要？你是否愿意为了短期利益而进行语码转换，但不愿长时间牺牲本真？在决定是否以及如何语码转换时，必须先了解自己的价值观以及职业期望。

有一点很重要，我们并不是建议职场少数种族群体在职场上必须进行语码转换。我们强调了语码转换给他们的职业和个人生活带来的困境，这样的困境不该由他们自己单独解决。公司可以且应当发挥关键作用，为员工创造一个不需要语码转换也能获得事业发展的环境，为此要

特别注意营造重视包容性和差异的氛围。我们相信，进一步研究将可以评估在实践中可见的语码转换行为，获得新的发现。

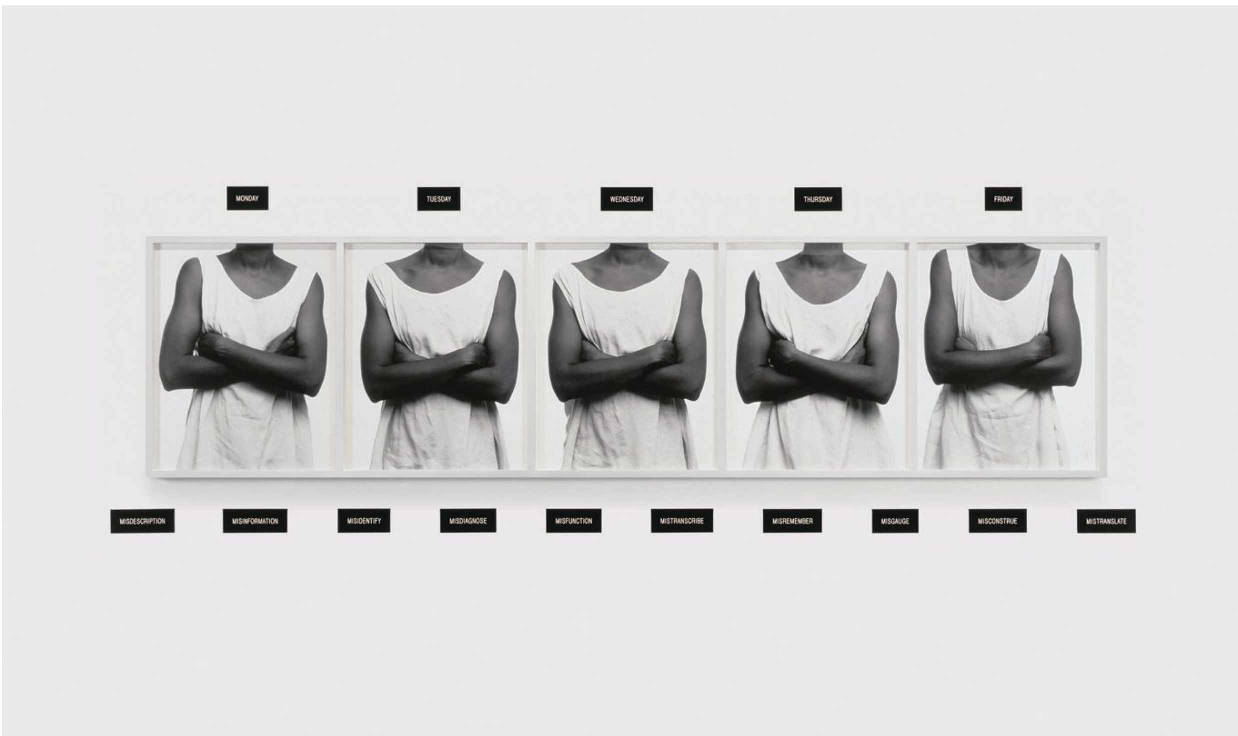
考特尼·麦克鲁尼是美国弗吉尼亚大学达顿商学院的博士后，研究课题是边缘化的员工、领导者和创业者如何应对不同组织情境。卡特琳娜·罗伯汉姆是密歇根大学心理学的博士生，研究课题是职场多样性、骚扰，以及尊重和包容的工作氛围。塞雷妮蒂·李是哈佛商学院研究助理，拥有密歇根大学心理学荣誉学士学位。理查德·史密斯是密歇根大学心理学博士生，研究课题是种族身份认同、本真性和群体成员管理。迈尔斯·杜肯是密歇根大学心理学助理教授，研究课题是认同威胁的内化，以及人们对跨社交情境下关于“本真”种族行为的认知。

多样化和包容性项目的日常工作

THE DAY-TO-DAY WORK OF DIVERSITY AND INCLUSION

爱彼迎（**Airbnb**）公司梅利莎·托马斯-亨特（**Melissa Thomas-Hunt**）谈如何打造助益黑人员工发展的企业文化。

佩吉·科恩 （Paige Cohen） 格雷琴·加维特 （Gretchen Gavett） | 文



多数美国公司的领导者都知道，吸引背景多样的员工有很多好处。因此，从事多样化和包容性工作的专业人士越来越多，多样化培训也成为公司固定项目。但若以现在这样的形式，此类项目无法提升非裔美国人在公司及高管职位的人数。想要实现种族包容性，公司需要做出哪些改变？管理者应如何推动这方面的改进？

梅利莎·托马斯-亨特是爱彼迎全球多样化与归属感部门主管，在这个领域耕耘数十年，有实践和学术两方面的经验。她和我们探讨了多样化项目如何在解决黑人员工的需求方面做得更好。她强调，这件事不可一蹴而就："企业要不断锤炼看似平凡的日常实践和流程，让管理者和领导者负起责任，不断推进企业目标，才有可能实现巨大的胜利。"

以下是采访内容节选。

为了让黑人员工晋升到领导岗位并取得成功，你会设计怎样的多样化和包容性项目？

创造适合黑人员工发展的工作环境，需要持续不断在以下三方面重点努力：数据和数字、企业文化和日常员工管理。

数字之所以重要，是因为公司雇用的人以及所在层级，会直接影响公司对于"常态"和"可接受"的总体表达。例如，若管理层中白人居多，给出的信号就是白人在高级管理层中的贡献潜力最大。为改变这种通识，公司首先应该花更多精力吸纳黑人员工。

但要明确的是，这并不容易。在另外一些国家，黑人也是当地少数派移民，面临同样情况。源远流长的白人特权，为黑人制造了各种障碍。即便黑人员工拥有可以媲美白人的经济和教育水平，却没有白人那么多人脉和社会资本，因而缺少机会。

因此，企业需要通过人力资源部门或猎头公司设计出更多工具，帮助他们识别、吸引并雇用黑人人才，包括关键领导职位的高级人才。但仅有这些还不够，企业还要确保低级别职位的黑人员工拥有成功和成长的机会和路径。这意味着要从根本上转变企业文化。黑人员工需要进入具有生产力的工作环境，允许员工成长、发展、成功，并让他们感到自己受到重视。缺乏这些，黑人人才就会像踏入旋转门，进来时兴奋、充

满活力、准备大干一场，离开时却感到不受重视、垂头丧气。

怎么实现这种文化转变？

尽管改变企业文化很难，路径也曲折幽暗，但管理者是一线人员，可以凭借手中的权力，让员工感到可以自由地表达自己的知识和见解。管理者有能力和其他团队成员及领导交往，在求同存异的基础上建立人脉。管理者可以利用自己的地位，为黑人员工做背书，让其他人知道他们在技能、潜力、成就方面的价值，从而为黑人提供成长机会。

当管理者知道该怎么做时，真正的文化变革就会开始，这需要由上至下推进。

企业要明确，优秀的监管者应该打造一个百花齐放的企业环境。企业要赋权HR员工，让他们可以帮助管理者推进包容性项目，根除那些

侵蚀包容性、归属感和敬业度的行为。

公司需要配置资源，培训管理者，帮助他们理解个人身份会如何影响自己和他人交往的方式。当黑人员工遭到轻度侵犯或根本性歧视时，管理者应该知道如何恰当解决这些问题，并在必要时提高问题的严重等级。

企业文化还要鼓励好奇心，让员工能够时刻探索、了解自己和他人。管理者可以通过定期关怀员工需求来实现该目标。定期关怀每位员工，能很好地展现管理者真诚关注团队成员利益的态度，也有利于建立信任。管理者应借此机会询问员工在日常工作中是否感到环境足够安全，表达观点和建议时是否获得足够的支持。这样做还可以帮助管理者解决出现的问题，了解团队成员的期待，并弄清自己可以如何帮助他们实现目标。

最后，管理者应该为所有员工提供可执行的具体反馈，不必因害怕伤害对方而不敢给出真实反馈——白人管理者往往出于这种担心不敢批评黑人员工。黑人员工和所有人一样，也需要诚实的反馈才能成长，并获得晋升机会。

在某些组织，每年会有一次关于种族的正式交流，领导者应当如何鼓励大家更频繁地讨论这件事？

工作中，如果员工之间关系紧张，就不容易开展有关种族的谈话。因此，每隔一段时间，员工都应花时间和看上去不同或不了解的同事相处。员工必须先有机会培养感情，才能在出现种族问题时顺利完成艰难对话。因此，最好现在就开始培养，这样当出现围绕人种或种族问题的讨论机会时，员工参与的动机会显得更积极。为了让这种沟通更有成效，双方都应当认识到行差踏错在所难免，并以真诚的态度去了解彼此的经历和观点。

如何让领导者和管理者赞同上述建议？

企业需要抓住一切机会告诉员工，领导的期待是什么。改变态度并非组织自身的职责，但组织要在体现公司文化的流程和实践中融入价值观，确保公司从上到下所作所为都符合其价值观。

责任到人是成功关键。如果高管支持这些价值观，却没能让属下对自己的行为和互动负责，中层和较低层级的管理者就不会有动力支持这些价值观，还会转而关注可以被量化的商业目标。我们都是人，态度都不完美。因此，提供激励因素，会帮助企业打造强化价值观的文化，可行的激励因素包括在绩效评估中加入多样化和包容性工作统计，并与加薪或奖金挂钩，公开表彰在包容性方面做出贡献的员工。如果组织价值观和员工行为脱节，说明公司的责任机制可能存在错位，需要重新思考这个问题。

企业如何知道多样化和包容性项目是否真能帮助黑人员工？企业该如何搜集反馈，评估进展？

可以先尝试询问员工这方面的现状如何。但如果想要更深入地理解，企业需要采取更大胆的措施，按照种族分析员工的参与度。企业害怕发现问题，所以很少这么做，假如企业不关注少数群体的数据，就可以轻松地推卸责任，声称不知道少数群体遭到的差别待遇。企业不依此量化参与度，可能会让黑人及其他少数派种族群体认为，企业并不是真的想了解他们和其他组织成员的日常体验有多么不同。公司内部应共享并讨论该数据。发现体验差异后，企业要深入挖掘，理解并解决差异来

源。

研究和实践最大的断点在哪里？你看到的最有希望的交叉点是什么？

企业面对多样化和包容性项目的难题，一个通用的解决方案是提醒大家注意潜意识的偏见，但根据研究，在现实中这么做可能反而会让我们想改变的不良行为增多。因为人们如果知道每个人都有偏见（也的确如此），就没那么想改变偏见了，人都有从众行为。

你从事包容性工作很多年了。现在和刚开始比有什么改变？有哪些痼疾？什么让你对未来充满希望？

有更多组织发现他们在包容性方面存在问题，比20年前更投入进行改变。我看到更多企业投入资源，推动多样化和包容性项目，聘用专业人士担任先锋部队。从业者群体和学术人员合作，寻找并测试最佳实践，之前研究人员和负责执行解决方案的人员很少交流，当然也不会合作解决问题。

但是很多组织仍想一蹴而就，缺乏耕耘和打磨的耐心，有时想要走捷径。一些项目仍然将重点放在“修正”黑人员工，而不是修正组织偏见上。另外，有些成本高昂的会议声势浩大且嘉宾云集，但这类一次性的活动未能检视可能会影响黑人员工晋升的日常实践，无法给黑人员工争取到可持续的收益。此外，很多人仍然担心，如果历史上一直处于弱势的黑人群体被赋予新形式的机会，获得更多发展方面的支持，会不会影响自己及相似人群的职业前景。

如果让你对多样性和包容性项目的主管说一段话，你会说什么？

推动包容性项目的发展并非易事。我们要求员工在压力已经很大的情况下改变做事方式。成功的项目需要持续深入地帮助员工改变行为。企业要不断锤炼看似平凡的实践和流程，让管理者和领导者负起责任，不断推进企业目标，才有可能实现巨大的胜利。

梅利莎·托马斯-亨特博士在斯坦福商学院本科授课，在范德堡大学、弗吉尼亚大学、康奈尔大学和圣路易斯市的华盛顿大学担任教职工作超过20年。她的研究和教学方向是组织行为学，以及如何发挥、利用并拓展女性及少数派群体的才华和贡献。2019年5月，托马斯-亨特博士加入爱彼迎公司，担任全球多样化和归属感项目主管。她在公司高管团队，负责公司在全球的内部多样化、包容性、公平和归属感项目战略及执行。

佩吉·科恩和格雷琴·加维特分别是《哈佛商业评论》副主编和高级编辑。

为何很多组织总是白人居多

WHY SO MANY ORGANIZATIONS STAY WHITE

职场种族构成历史及结构。

维克托·雷（Victor Ray）| 文

企业在种族问题上并非中立。学者、管理者、记者等常会提及“黑人资本主义”“黑人银行”“种族饭店”等概念，然而白人掌管并为白人提供服务的银行就叫“银行”，白人企业则被称为“公司”。这种思维方式会强化一个谬误，即只有有色人种分种族，组织日常无处不在的白人种族力量则被虚化。将“适合”这家公司作为标准雇佣人才，是一个模糊的概念。在白人居多的地区运营企业，用源于欧洲的仪表标准规定员工的着装打扮，期待非白人雇员切换准则，这会以不易察觉的方式，逐

渐让非白人雇员陷入劣势。如果白人组织不涉及种族概念，就很难解释数十年来，表面上以机会平等为目标的反歧视和多样化政策，为何基本没有改变组织权力和资源的整体分配。此类组织政策有时的确能提高少数群体的占比人数，但无法解决美国企业由来已久的种族阶层问题。与其质问企业如何让职场更加多样化，不如问为什么这么多权力和权威仍然掌握在白人手中。

我认为，组织“种族中立”的概念阻碍了人们对职场种族关系的理解，学者和从业者将种族排外看作令人遗憾的非正常事件，或“避谈种族问题组织”的偶尔偏差。事实上（即便我们不会大声说出来），很多主流美国组织一直从中获益，强化白人主导地位，至今仍在这么做。这一背景，是看清组织真实面貌的关键：组织并没有任人唯贤，长久以来的社交架构和管理方式一直以白人优先。领导者只有理解了这点才能以不同方式思考种族问题，明白种族不是一个暂时性问题，也不是公司要完成的章程，而是美国公司存在意义的根本部分。只有这样，他们才能更加明白为什么公司的多样化项目难以吸引、保留并发展有色人种，也会明白该如何改变这一切。

企业“白人化”到了什么程度？

通过数据统计考察企业“白人化”程度是最简单的方式。例如，统计《财富》500强企业中的CEO数量，黑人担任公司最高层领导的数量从2012年的6人降至2020年的3人。2000年至2005年间，少数种族群体担任组织掌权者的数量迎来峰值后持续下降。学者认为企业专注多样化项目的全盛期已经结束。大学校长多数是白人（男性），尽管学生的种族构成越来越多样化，学术阶级仍然严重按种族划分，副教授以上职称的全

职教授中，黑人男性和女性仅占2%。公民权利改革发生后，公共领域成为黑人中产阶级增长的主要领域，应用私有领域政策（增加管理自由量裁权，放宽员工保护）之后，公共领域中黑人收入开始消失。近期田野试验的汇总分析（分析歧视的黄金标准，因为其他潜在的解释因素都源自这里）表明，从20世纪80年代晚期开始，针对黑人男性的极端招聘歧视相对一直没有改变，针对拉丁裔的歧视下降不明显。尽管独立企业在多样化方面取得一些进展，企业间的种族隔离在过去40年间仍有上升，《财富》500强企业董事会成员中白人比例仍然是83.9%。

但我们思考问题时，不能只盯着数字，而要探究数字为什么一直保持不变。即便政府已经规定歧视违法，且多数组织永远不会自称支持种族主义，但很多组织流程中仍然可以明显看到排外行为，其中包括，“种族中立”的仪表规范恰好针对黑人发型，看上去并不歧视种族的组织却处处体现白人行为规范。例如，一些精英工作的招聘要求使用“适合”或“和同事互助”这样含混不清的概念，招聘和公司白人员工背景相似的新人。因为这些看似种族中立的选拔标准，会让白人身份成为一种隐含资质，由于种族隔离和歧视黑人的历史，我们的工作环境已经变得同质化。组织的日常运营方式中也存在歧视。由于法院认为，企业现行的多样化政策是善意之举（无论政策是否有效果），所以白人公司可能会破坏《反歧视法》。爱彼迎这样主要的白人公司也许会通过减少市面上价格实惠的住房供给，促进中产阶级化；白人银行可能会通过歧视性贷款，将黑人财产转移到白人银行，转移黑人群体的资源。

这些事例中，不含任何种族成分的中性市场力量导致了针对有色人种的负面结果，保持这种立场，会强化种族隔离和不平等。种族隔离绝非自然形成，是明确的政策，或者说得好听点——隐含的偏见，导致了种族隔离的结果。如果我们认为公司和种族无关，这些流程就更加危险

了。

那么问题来了：种族是如何渗透到企业运营与求职最日常和普遍的因素之中的，原因是什么？

种族隔离的职场如何形成

部分答案与社会学家所说的“社会结构”有关：即一种任何个人力量都无法与之抗衡的、有弹性的资源分配方式，有时深刻影响着我们的日常生活。让相对不事生产的富二代拥有轻松生活的遗产税，种族隔离和缺乏资源的学校，都是法律制度化的社会结构的例子。社会结构之所以强大原因有二：首先，它可以成为理所当然的背景，让不平等的关系看上去正常且自然，同时塑造每个人的行为（比如性别规范）；第二，它以持续性为目的，分配社会资源（例如尽管并没有任何法律规定不能共同居住，但社会仍然持续在住所方面实行种族隔离政策）。

在美国，白人企业有点像结合了种族观念（例如谁负责管理，谁负责汇报）和组织资源的社会结构。这种结构的形成可以追溯到建立美国过程中奴隶制的核心作用。奴隶制限制了黑人手中的房产和物质资源，而这些是建立和运营公司必不可少的，因此创造了一种不公平的竞争环境，其效果还未完全显现出来。奴隶制下黑人赤贫，最基本的身体完整性都得不到保护。种族代表所有权的可能性，即便有色人种获得了自由，国家也可以通过制裁占有他们的财产，暴力行为因此被合法化。在正式废除奴隶制后，组织通过囚犯租赁、黑人法典和分成制等方式继续盘剥黑人。美国原住民（强占土地、撕毁条约、保留区、灭绝行动），墨西哥裔美国人（外来工人计划在绿卡和法律保护方面有所限制，两项都是开公司必备），亚裔美国人（拘留日本人、中国城纵火、强占土

地、法律限制移民、雇佣和劳动力竞争）也遭遇了类似的剥削过程。人身保护和差别执法，系统性教育不足，资源挪用，成为有色人种多年来面对的问题。白人组织的建立往往受这些排外条款的合法保护。很多知名美国组织，如著名企业和优秀大学，都是在合法实施制裁和接受排外的环境下建立的。

尽管在大众眼中，员工和管理层的利益有内在冲突性，但在整个美国历史上，白人员工和管理层有时会暂时搁置经济对立，携手投入排外的问题。例如，根据W·E·B·杜波依斯（W.E.B. Du Bois）所说，美国重建时期的全国工会（National Labor Union）“不想在其中看到黑鬼，不相信其人……请他自行组织（工会）”。拒收黑人工人，让一些有偿工作成为白人专属，迫使非白人去做最底层和危险的工作。在这一环境中，管理层往往将员工按种族分开，让有色人种做卑贱的工作，听白人的话。工作根据和种族有关的刻板印象按阶层分布，往往成为表面化的资质，例如许多工业拒绝雇用黑人女性，导致她们集中在家政领域。对管理来说，种族隔离有财务上的益处，因为黑人员工干着同样的工作，薪水却更低（现在仍存在这个问题）。尽管现在工会的黑人员工人数居多，整个20世纪黑人加入工会的进程却经过了激烈抗争。菲利普·伦道夫（A. Philip Randolph）组织了第一个非裔美国人工会“卧铺搬运工兄弟会”，马丁·路德·金被谋杀时正在支持环卫工人罢工，在争取被接纳的路上，黑人劳工一直在抗争。

即便卓越的非白人组织最终也要受制于白人。例如，《金钱的肤色：黑人银行和种族财富差异》（The Color of Money: Black Banks and the Racial Wealth Gap）一书的作者，法学家梅尔萨·巴拉达兰（MehrsaBaradaran）在这本优秀著作中，展示了黑人因种族隔离，在黑人银行中积累的资本，最终如何被用来抵制他们。《吉姆·克劳法》

（Jim Crow）规定，黑人银行主要服务在劳动力市场相对白人居于劣势的客户，而且种族隔离政策规定黑人顾客不能光顾白人银行。由于黑人银行的顾客相对贫穷，在投资和积累利润方面处于弱势。银行之间的隔离也让黑人公司陷入了劣势。巴拉达兰在书中说，由于银行在危机中经常相互拆借，白人银行拒绝借钱给黑人银行，导致后者倒闭。由于《吉姆·克劳法》，黑人银行一直处于资本不足状态，因此更容易倒闭。白人银行仍然能够利用种族不平等的竞争环境，以牺牲黑人银行为代价，增加利润。

美国种族运动一直在取得进展，但这些组织制造的种族不平等并未过去。针对黑人和拉丁裔社区的掠夺性次级贷款，也依赖种族隔离政策攫取利润。风险在不同种族间分布不平等，摧毁了黑人和拉丁裔家庭大量的财富。在经济大萧条时期，黑人家庭丧失了半数财产，拉丁裔家庭损失了67%的财产。

组织可以做些什么？

组织在尝试干预种族不平等时，很多时候会以为这种歧视很罕见，是坏人或者说无知者蓄意策划的行为。 在白人罪犯和无犯罪记录的黑人间，雇主会选择前者；研究表明，同等条件下，名字“更像白人”的应聘者参加第二轮面试的几率高50%，这些都是个人行为的重要实例。2018年，夏洛茨维尔市出现了新纳粹主义集会，发生此类丑恶事件时，许多美国人才更愿意直面白人的权力。白人至上主义者的暴行和与之相伴而生的丑恶种族意识形态，让人们更容易去谴责这样的事情。

个人歧视的证据固然重要，但这些坏人或露骨的意识形态，无法解释波及面更广的组织种族隔离经验主义模式，以及组织资源分布的深度

不平等。重要的是，我们还要思考世界知名的白人企业里，正常（合法）的部门如何因种族不平等获益，并加剧这种不平等。当前针对歧视的法定救济，主要依靠前一种“坏人模式”。员工可以起诉蓄意歧视，例如，雇主给员工起带有种族性的绰号。但这些救济方式改变不了偏袒白人员工的公司晋升程序，也改变不了企业在选址时，选择隔离后接触不到有色人种的地区。当然如果有色人种因缺乏公共交通，上班耗时太长，直接从候选人中被剔除，那么后面这种主动歧视也可能成为假设性问题。

我鼓励学者和管理者思考，企业根据种族创造和分配资源时，并不一定非法或带有歧视，但为何最终仍然造成了种族不平等。服务不合规的医院导致黑人女性分娩时，比白人女性死亡率高243%，该数字令人震惊。为黑人学生提供次等教育的学校，造成了所谓的成就差距。教堂不关心种族平等，更看重白人学校，助长了美国不断加剧的种族两极化。在上述所有案例中，认为涉事组织和种族无关，这种想法特别有害，因为它认定会导致种族不平等的只有医生、教师或神职人员的敌意，不包括日常提供医疗服务或教学生的工作流程。如果我们假定种族中立，就忽视了种族在塑造美国组织过程中，扮演的核心角色，也忽视了大量的相关证据。如果我们忽略白人组织在延续种族伤害方面的作用，基本等同于确保伤害继续下去。更安全实际的方式是，除非有数据证明相反结论，否则我们就先认定组织助长了种族不平等。

在打造更加多样化和更公平的工作环境方面，没有一劳永逸的答案。考虑到美国组织形成过程中，种族不平等发挥的作用，我不认为让组织更公平的结构化变革会很快出现。

现在，专科、高等院校正从成功的平权法案政策中退出，组织的种族隔离已成顽疾，白种人的肤色成为晋升的关键资质。最起码，领导者

应当停止将歧视和不平等视作偶发事件，理解即使没有恶意，种族流程也会塑造人们的行为。有关组织不平等的交流要从对感受和种族对抗的狭隘关注，重新转移到组织在不同种族群体间分配精神和物质资源时的巨大不公。美国近年对非洲奴隶后代的经济赔偿事件提供了一种模式，组织不得不承认，历史上的奴隶制根源加剧了持续不断的种族不平等问题。领导者要开始检视，在选址和用人方面的决定如何加剧了不平等。白人组织已经尝试一边运用贫乏的工具，一边解决种族不平等问题。如果企业真正想要改变种族不平等的模式，需要在多样化和包容性的基础上走得更远，讨论损失赔偿和恢复原状。

维克托·雷是爱荷华大学社会学和非裔美国人研究的助理教授。他的学术论文曾发表在《美国社会学评论》（American Sociological Review）和《社会学理论》（Sociological Theory）刊物，曾为《华盛顿邮报》（The Washington Post）《邮报评论》（Boston Review）和《高校情报》（Inside Higher Ed）撰稿。

成功源于肯定自己的潜力

SUCCESS COMES FROM AFFIRMING YOUR POTENTIAL

非裔美国人如何让唱反调的人闭嘴，最大化自己在各个职业阶段的机会。

劳拉·摩根·罗伯茨 （Laura Morgan Roberts） 安东尼·梅奥 （Anthony J. Mayo） | 文

看到非裔美国人在目前领导力职位上的人数，很容易让人对该族裔领导力发展的未来感到丧气。尽管黑人专科和大学毕业生的数量增长，美国公司仅有8%的管理者和不足4%的CEO是黑人。在《财富》500强企业中，仅有3位黑人CEO，2002年还是12位。但是我们并没有泄气，在我们的研究过程中，我们遇到了数不清的非裔美国人领导者，在被轻视、低估和缺乏资源的情况下，他们仍然取得了令人惊叹的成功。他们是如何做到的？

我们的研究表明，面对系统性歧视，成功往往始于肯定自身潜力。人如果相信自己的能力会提高，就会在决策时体现出这种信心，例如投资自身潜力，专注于自身独一无二的优势，发现成功新路径，实现他们核心的价值观和领导力目标。

我们将在下文给出一组自我肯定宣言，这些问题来自我们对非裔美籍职业人士的访谈和调研，以及我们对黑人领导力及职业路径的研究分析。练习自我肯定宣言有诸多好处，不仅能帮助人们培养健康的自我认同感，还能减弱负面刻板印象、公开歧视等身份威胁的有害影响。在本期聚光灯中，我们的这些自我肯定宣言，可以解决大量非裔美国人在各种情境下面临的特有困境：领导力权威或专业能力受到质疑；无法表达最本真的自我；想要帮助他人在种族进步方面扫清障碍。我们针对约150名非裔美国职业人士测试了这些自我肯定宣言的有效性，这些职业人士处于职业发展的各个阶段，我们发现宣言内容确实体现了人们的经历、恐惧和成功。我们还请《哈佛商业评论》的读者分享了他们心目中最能反映自己工作经历的自我肯定宣言。

我们希望你可以将这些宣言视为对自身巨大潜力的提醒，特别是当你的领导力权威遭遇挑战，当你开始怀疑自己进步的能力，或者当你想知道到底要不要做出某种交易。我们希望它们能鞭策你在工作中、在业内、在社区以独特的、有价值的方式领导他人，做出贡献。

黑人领导力自我肯定宣言

理想情况下，你要在职业生涯初期就开始培养领导力愿景，有时甚至要在找到第一份工作前就开始。这一阶段，你要构建有助于未来发展的核心能力。以下自我肯定宣言可以发挥作用。

职业生涯初期，我想象自己将会成为一名领导者。

• 我要构建让自己更强大的稳固的自我感觉。

• 对于负面刻板印象和社会对黑人领导者降低的期待，我要批判性地质疑和拒绝。

• 我接受自己独特的优势和文化资源。我要提出有价值且源于独特体验的新见解和想法。

• 我和其他人一样，有时也会失败，这和我的种族无关，我的失败不能代表种族的失败。因为我知道这一点，所以会利用每一次失败作为学习、成长和培养韧性的机会。

• 职场并不完美，同事也不完美。有时候，我会遭遇让人痛苦的偏见，但我不会让这些轻微的伤害限制我的职业发展。我不会和外界隔绝或辞职，而是选择寻求同事的帮助，让职场变得更加包容。

. . .

我会通过将自己的技能和文化资源（人脉与背景）与职业及公司的战略机会结合起来，增强自己的公信力、人际网络和能力，不断发展。

职业中期重要的是拓展专业领域外的技能，为承担领导角色做好舆论准备。我们希望作为个体，你已经取得了一些成绩，可以将注意力从自己身上转移到发展领导力。这个阶段，你也许会质疑领导力发展和进步的“原因”（目标和影响），“内涵”（文化，价值和技能方面的匹配程度）以及“方式”（你的战术），可以使用以下自我肯定宣言。

职业发展中期，我的定位是获得更大的领导力职位。

• 我意识到随着自己核心优势和才能的增加，我可以对组织做出更大贡献。我会利用这些属性，让自己逐步承担更大的责任，获得更多曝光，施展更大的影响力。

• 我积极主动地培养活跃的人际网络，认识新朋友，联络老朋友，同事和导师都支持我的发展。我知道自己无法通过现有的人际网络获得发展所需的一切，边缘化人群往往会被排除在外。如果可能，我会加入现有网络，同时构建自己的空间，在学习和成长的过程中从中获得支持。

• 有时候，即便我掌权，我的权威也会受到质疑和异议。我选择不让这种情况削弱我对领导力的安全感。我从反馈和他人的看法中学习，但我不会让它们限制我的领导力潜力。

• 当前路不清晰，我会开辟自己的道路。我深具独创性，知道自己能够打造包容性和高绩效的组织，并在其中获得发展。

• 有时候我会问自己，为什么必须得在职业成功和本真间做选择。我希望可以以专业又本真的发型和衣着示人，和同事以及主管讨论我的个人兴趣和责任，尊重我的独特背景和经历。为了身心健康，我所作的决定有利于我在工作中做真实的自己，无论是通过外形还是语言，我为这些决定负责。这是本真性的悖论，而我有勇气接受。

. . .

职业生涯晚期，你也许会从个人发展过渡到培养他人。你在这方面实现了难以量化的成功，这些自我肯定宣言能够帮助你意识到如何最大化自己的影响力。

在职业生涯晚期，我会善用领导力、权力和影响力。

• 在与偏见、违背伦理、滥用权力的斗争中，我和其他领导者面临相同挑战。同时，由于我的种族原因，我要做得更好，面临更严格的审查。我会通过慎重考虑如何担任领导，继续秉持诚信原则，用我的权力发展他人。

• 无论我的头衔或正式职责是什么，我的权力和影响力让我有机会设计执行更多包容性领导力项目。我会用这个机会为他人扫清通往领导力的障碍。

• 我自愿向下一代传授经验、知识和公信力，为他们拓展机会。通过这种方式，我留给公司的无形资产得到强化。

• 我会找到公司的边缘群体，想办法让他们加入谈话，参与到不曾

加入的会议中。我的责任是开放、公开地承诺，培养这些未来领导者。

找到支持你成长的空间

上述工作的目的是，帮助有抱负有才华的黑人领导者调整自己的职场体验。很多自我肯定的目的是塑造职业环境，有战略地回应偏见、轻微伤害和本真性困境。这点不容易做到。以下是针对所有职业阶段黑人领导者的自我肯定宣言。

我找到空间——汲取营养、探索和大展拳脚的空间。

即便你有资源和机遇，仍然要面临职场的体制挑战。高管职位的黑人男性和女性的发展停滞不前。如今《财富》500强公司中仅有3名黑人CEO，2002年这一数字的高峰是12名，其中没有女性。黑人MBA为什么通常比非黑人MBA对职业更不满，这点很容易理解。我们对此不加掩饰，因为它强调了空间的重要性：很多地方供职业人士发展的土壤很贫瘠，并不肥沃。

遇到这种情况，重要的是找到对你的成长有益的实体空间，包括历史悠久的黑人专科和大学，包容种族领导力发展项目，黑人教堂和公民参与组织，同族同行导师项目。

也许这些空间很难找到，但是你对自身发展的坚定投资可以帮助你找到供你学习、失败、重新尝试和变得强大的机会和支持。

即便在贫瘠的土壤上也别忘了，你没有责任在这种地方发展。组织内部所有种族的人都有责任改善环境。你要去寻找支持跨种族联盟的人，能提供关键的直线管理经验或整体管理经验的人，拓展海外业务的

人，通过坦率沟通和定位，为你提供导师支持和赞助的人。

最后一条自我肯定极为重要：尽管我们的模式将你——领导者——置于中心位置，但我们不希望你在实现梦想的过程中感到孤单。全美有数百万我们这样的人和你一起努力，因为我们和你一样，也相信集体的潜能。

劳拉·摩根·罗伯茨是弗吉尼亚大学达顿商学院实践教授。安东尼·梅奥是哈佛商学院组织行为学部门工商管理Thomas S. Murphy教席高级讲师。

欧莱雅中国总裁兼CEO费博瑞：

“有舍有得”
才能有高品质增长

欧莱雅在中国成功实现了持续增长，而新发布的“**HUGE**美好计划”战略（拓视野、链你我、善增长、筑生态）让这一增长态势得到延续。

刘铮筝 | 文 李全伟 | 编辑

23年前刚进入中国时，欧莱雅（L’Oréal Group）的目标是让每位中国女性都拥有一支口红。而如今中国已经成为全球第二大化妆品消费市场，欧莱雅稳坐化妆个护品类的头把交椅，拥有4大事业部和25个子品牌。

欧莱雅中国总裁兼CEO费博瑞（Fabrice Megarbane）近日在线上接受了《哈佛商业评论》中文版专访。和他的历届前任类似，费博瑞也是从欧莱雅集团内部提拔的老兵，拥有法国国立高等化工学院（ENSIC）化学工程学硕士学位。他在2019年7月履新，同年欧莱雅在中国创造了15年来最快增长的纪录，增幅达35%，约为国内该品类总体同比平均增长的三倍。

2020年，费博瑞所面对的市场愈发错综复杂——全球化和逆全球化、经济放缓和新增长引擎、消费升级和消费分级、市场细分和市场聚合、线上与线下、保护主义和国货崛起……以及突如其来的全球公共卫生事件。企业掌舵人要在重重矛盾中进行决策和取舍，并非易事。

法语词“L’Oréal”的发音，总能令人联想到希腊语中意为美好的“opea”。费博瑞表示，作为全球行业领导者，“让所有人拥有美”是欧莱雅所肩负的使命，也是不变的宗旨。化妆个护在消费类中具有较强韧

性，当年度搜索热词从“口红经济”变为“口罩经济”,中国消费者对美好消费的渴望反而更加强烈。而欧莱雅中国发布的最新战略“HUGE美好计划”（拓视野、链你我、善增长、筑生态）也为企业保持已有优势，实现新的可持续增长奠定了基础。

以美为使命，延续创新DNA

HBR中文版：欧莱雅中国在你领导下实现了大幅逆势增长，其中新消费是重要驱动因素。中国的市场细分中变化很多，如男性、银发族、**Z**世代。一些群体正在浮现，另一些正在升级。你如何应对并利用这些趋势和市场细分？

费博瑞：化妆品市场规模庞大，而且不断有新的消费者加入，人们更愿为品质、安全性和创新买单。我们为全体消费者提供优质和安全的产品和最佳的体验和服务，满足消费者多元且不断变化的需求。每一个消费者都各有特点。例如，熟悉数字化的年轻消费者，在购买产品时拥有很高的忠诚度。因此我们战略的重要部分就是打造高度互补的品牌组合，旨在满足市场和消费者多元化需求。化妆品是由创新驱动的行业，这并非只是与年轻或年长消费者沟通的营销手段，而是要通过创新为品牌开发新品来真正回应消费者的需求。

HBR中文版：说到创新，很多消费品公司都在向科技公司转型，欧莱雅对哪些化妆品类的高科技应用进行了研发？

费博瑞：美妆科技的定义是在夯实品牌和产品根基的基础上，通过科技的赋能让美妆变得更加高效、个性化和精准，这是我们转型的核心。

在前沿研发领域，最具代表性的3个例子是肌肤微生态学、皮肤暴露组学和绿色科学。

首先，肌肤微生态学是对皮肤表面上菌群等微生物的生态系统情况进行分析。每个人都有不同的菌群，随着年龄的增长而增长。通过大量研究和多项临床试验，我们研发出能够渗透肌肤的护肤品，直接作用于这些微生物，从而防止并延缓皮肤整体的衰老周期，形成了完整的科学应用。

第二，皮肤暴露组学是对能够影响肤质、肤色、衰老等外部因素的研究，比如阳光、空气污染和水污染，甚至佩戴口罩。对这项美妆科技的研究能够帮助我们升级产品的配方，比如通过新配方提升皮肤屏障的功能，让产品保护皮肤免受外界环境的负面影响。

第三，绿色科学，我们对于产品的科学性和可持续发展以及天然性并重。比如，在研发含有玻尿酸的产品过程中，欧莱雅拥有一套独特的可持续环保发酵工艺，获得与普通配方开发工艺相同，甚至更好的功效。

此外，我们坚信“美与数字化是天生一对”，欧莱雅在2014年就开始推进数字化转型，而今天中国已成为集团数字化创新的枢纽。我们正通过增强现实、大数据、物联网等技术，为消费者在线上和线下无缝融合的消费路径的每个节点，提供更加个性化、定制化的服务和体验。一系列如动态虚拟试妆、人工智能肌肤检测等来自中国的美妆科技创新也在其他市场得到推广。

HBR中文版：创新离不开敏捷，要让规模巨大的公司保持敏捷，需要哪些关键的领导力和管理经验？

费博瑞：规模越大，敏捷性越低是普遍观点，但我认为公司规模与

敏捷并不冲突。对美的追求是我们的使命，初创精神和敏捷性是我们的DNA，“通过试错不断学习”是我们推崇的文化。

5年前，电商是非常时髦的平台，但重视它的人并不多。我们及时做出调整，成为这一方向的领导者，集团还成立了推进开放式创新的投资基金，帮助我们加速转型。我们必须承认，有时虽然尝试取得了成功，但由于预算等原因无法推广。因此，我们从试错中学习，继续打造和完善新项目非常重要。比如自动售货机是不错的模式，可一旦环境变化，就要重新部署其位置、品牌和投放渠道及媒介，才能继续取得成功。

HBR中文版：很难预测下一次颠覆在何时何地出现，比如富士公司利用胶卷科技开发化妆品。欧莱雅的关键竞争力是什么，使这家巨头免于被初创企业或其他行业进入者颠覆的命运？

费博瑞：从海量消费者和数据中获得的洞察让我们总能在创新中快人一步，高新技术也让我们能够以精准、个性化的方式与消费者互动。例如我们只花了59天，通过了解消费者对抗衰老产品的真实预期，凭借高度本地化的研发能力，成功推出了C2B创新产品，首发日在天猫达成了10万瓶销售量。

HBR中文版：中国作为世界工厂，很多公司供应链在此次疫情期间中断，欧莱雅中国智能数据支持的端对端供应链在此次疫情中采取了怎样的应对措施？

费博瑞：疫情在中国春节期间暴发时，我们所有的分销中心原则上都已关闭，之后重启需要极其严格的安全措施。智能供应链由数据驱动，让我们能够了解更精准的需求，进而按照地区和合作伙伴对数量进行恰当分配。如今，我们拥有的信息系统能根据实时动态快速重新部

署。自从2月初复工以来，我们已经赶上了延后的进度，按照合作伙伴进行了重新部署，为消费者提供了最好、最快捷的服务。我可以自豪地说，在这一特殊时期，我们所开发的智能供应链项目在兑现消费者承诺上极为成功。

危中有机，舍才有得

HBR中文版：你已在欧莱雅工作了近**20**年，任职于各个地区，包括德国、中东和非洲。与其他市场相比，中国市场哪些方面令你印象最为深刻？

费博瑞：我来到中国快满一年了，每天都有新发现让我惊叹不已，比如这里的速度和市场规模，消费者对产品需求和美妆的深刻了解，和深受认同的独特数字化生态系统。我生活过的其他任何国家都无法与之相比。

我也在欧莱雅中国团队中发现了很多才华横溢的人和合作伙伴。他们精力充沛、高瞻远瞩、富有决心，我很高兴能够拥有这种正能量，也很喜欢这里的文化。我一直在学习中国汉字，领悟其中的哲学和智慧。

HBR中文版：你在演讲中反复提到**“spare and earn**（舍得）**”**的中国哲学。管理一家庞大公司，需要在实现越来越高利润同时，对研发进行投入。而中国消费者愈发关注理性预算，避免过度消费，这之间如何平衡？

费博瑞：舍得是指，在消费者、产品、公司等各层面上，你都会在某一个时刻判断要放弃某样事物，以得到另一样事物。要想获得更安全优质的产品，也要学会如何与品牌进行互动，如何做出选择。从品牌和

业务的角度看，我们需要考虑的是，公司的成功标准是什么？我们已经在中国市场深耕了23年，增长是衡量成功和绩效的重要标准，但还远远不够。

HBR中文版：美好消费的理念也是“舍得”的延伸？

费博瑞：是的，我们已经实现并保持了增长，美好消费是我们迈入的新阶段和为自己定下的新目标——健康、包容的增长，履行对社会承诺。2019年，欧莱雅中国成为集团首个实现包括工厂、分销中心、研发中心以及办公室在内完整运营设施“零碳”的分公司。两年前，我们是美妆行业首批开展绿色包裹项目的企业，在2019年发出了超过1000万个可降解包裹。

成为良好的地球公民和雇主是我们和消费者的共鸣，让他们更能意识到消费行为对自己的影响。不仅要对自己好（good for me），还要对大家都好（good for all），这就是美好消费。罗马非一日所建，但如果全体利益相关者都做出承诺，那么中国的可持续发展问题就一定会得到解决。

HBR中文版：除了“舍得”，还有哪些重要的中国哲学理念为你的管理带来灵感？

费博瑞：我们所处的环境非常脆弱，（新冠肺炎）暴发是一个重大事件。欧莱雅中国必须复工，但我们始终将员工的安全放在首位，确保所有安全措施。从暴发初期至今，所有团队都安然无恙。这一背景下，最让我受启发的即是在危机中逆行，在中文里“危机”是一枚硬币的两面，既包含了“危险”也意味着“机会”。在不同的市场环境下，消费者的行为习惯都会改变，我们有信心快速学习并实现强力反弹。比如，我们已经发现眼妆类产品因疫情期间“口罩妆”的需求出现了爆发式增长。

HBR中文版：我想这就是欧莱雅的坚韧精神。此次疫情势必影响到各行各业的线上和线下业绩。你在**“HUGE**美好计划**”**的执行方面是否需要调整，继续推动这一充满变数时期的可持续增长？

费博瑞：我们必须承认并评估疫情对店内客流的直接影响，

但“HUGE”是一个宏大的愿景，不只与消费相关，更是长期承诺。我们认为 Horizon（拓视野）是在当下中国时代环境中必须做到的。

而“U（你）”是指我们始终将消费者作为决策的核心。真正做到这一点时，必然会看到机遇。

HBR中文版：作为美妆品牌，与消费者建立牢固的情感联系，为其提供支持，对于美好消费非常重要，在难以预测未来的时期尤为如此。能否分享欧莱雅中国这方面的故事？

费博瑞：的确，我们集团的董事长兼CEO安巩（Jean-Paul Agon）始终心系中国，他在23年前亲自开辟了中国市场，并深度参与到欧莱雅中国所有发展事务中。疫情期间，他每天都和我及团队通话，确保所有团队情况良好，并帮助我们落实口罩供应。

在疫情发展初期，欧莱雅就决定向武汉捐赠500万元，而且很多品牌团队几乎同时决定，为医护人员提供急需的面部、手部护肤产品。它们与集团的传播团队联手，持续为一线工作者提供援助。目前我们已经向武汉的女性医护工作者提供了价值近千万元的产品，在3月捐赠的产品价值将增加到1000万元。安巩先生和我本人也特别录制了问候视频，期望让更多人感到欧莱雅与他们同在，向日夜奋战在抗疫第一线的伟大医疗团队表示由衷敬意。

刘铮筝是《哈佛商业评论》中文版新媒体中心内容总监。

是什么阻碍了女性的晋升之路

WHAT'S REALLY HOLDING WOMEN BACK?

罗宾·伊利（Robin J. Ely） 艾琳·帕拉维奇尼（Irene Padavic）| 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

真实原因并非多数人所想的那样。

核心观点

问题

很多观察者在解释为何女性仍然无法在职场获得权力和权威职位时，会提及平衡家庭和工作需求的难题。但数据并不支持这种说法。

研究

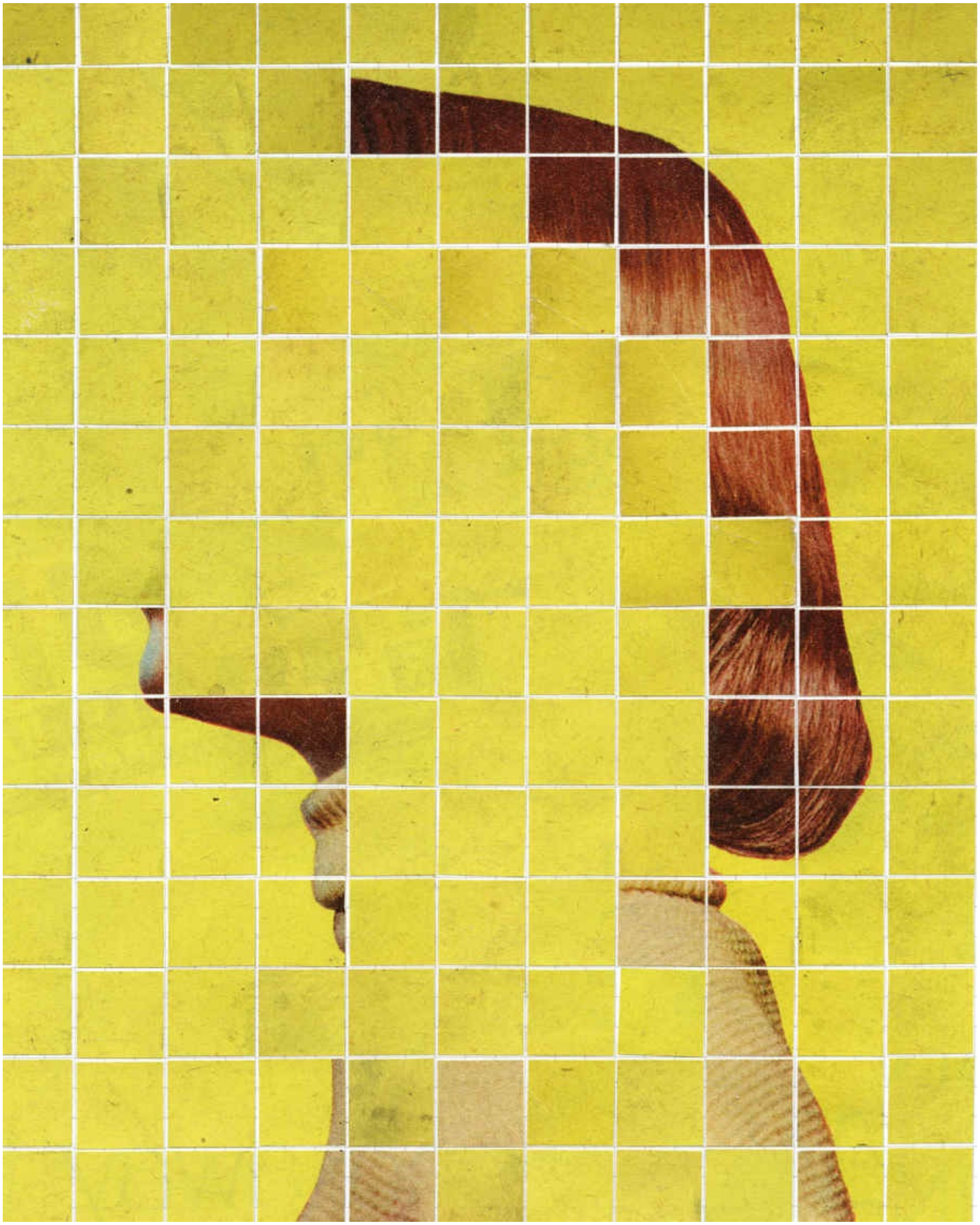
本文作者在一家全球咨询公司针对信仰和实践进行了长期研究。发现问题并非来自工作和家庭的冲突本身，而是超负荷工作的普遍文化，女性被迫采取调整措施满足工作和家庭的需要，最终导致离开职场。

未来方向

超负荷工作文化不仅惩罚女性，也惩罚男性，但后者程度较轻。只有承认这一问题会影响所有员工，并以这种方式寻求解决之

道，我们才有机会实现职场男女平等。

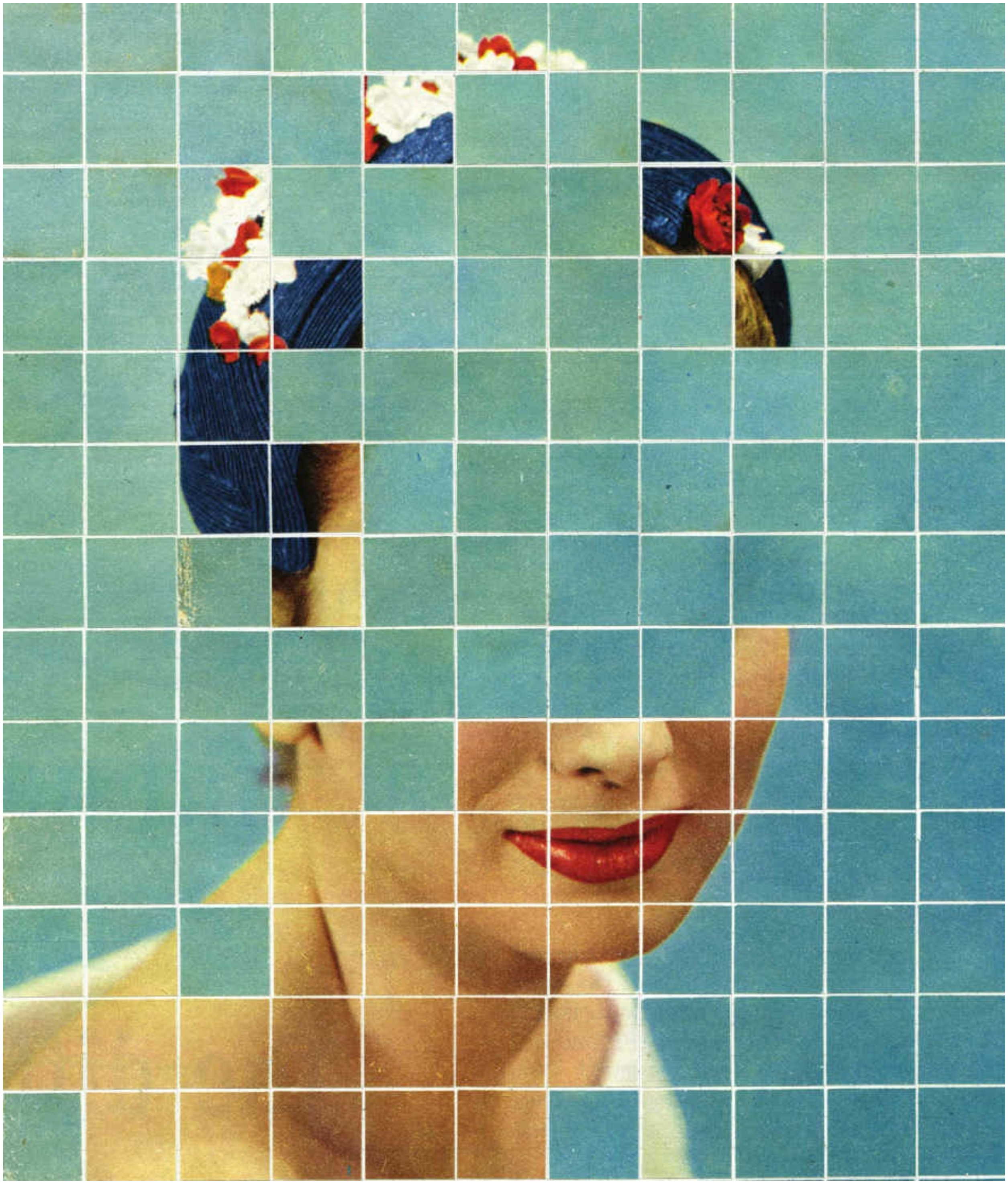
安东尼·格雷斯是一位居住在伦敦的摄影师和艺术家，主攻拼贴、肖像和风景。他的作品探索时间对物件的效果，以及记忆和经历的短暂本质。



关于艺术品

安东尼·格雷斯是一位居住在伦敦的摄影师和艺术家，主攻拼贴、肖像和风景。他的作品探索时间对物件的效果，以及记忆和经历的短暂本质。

我们多年来研究职场性别不平等问题，常有企业委托我们调查公司留不住女性员工且高管职位缺乏女性的原因。这个问题很普遍。20世纪70到80年代，女性在通往权力和权威的道路上取得了了不起的进展，但到了20世纪90年代进展速度明显放慢，本世纪则停滞不前。



为什么女性在组织中比例仍然严重不足，多数人的答案是带着惋惜的阐述一个不幸却无法避免的“真相”：高管职位需要长时间加班，女性对家庭的投入让她们心有余而力不足，因此牺牲了职业发展。我们将这

种解释称为“工作/家庭论”。2012年一项问卷调查中，来自不同行业的6500名哈佛商学院毕业生中，73%的男性和85%的女性以此为理由解释女性发展停滞问题。但是，大家相信这种解释并不意味着它是真实的，我们的研究严重质疑这种说法。

几年前我们在一家全球咨询公司听到这种解释，该公司没有成功解决这一问题的现成方案，希望我们能帮助它们理解企业文化如何阻碍了女性员工的发展。这家咨询公司属于全球顶尖公司，员工多出自名校和MBA项目，但和其他多数专业服务公司一样，公司没有女性合伙人。

合作的18个月间，我们访谈了107位咨询顾问，有男有女，有合伙人也有职员。几乎每个人都引用类似工作/家庭论解释缺乏女性合伙人的问题。但我们在这家公司待的时间越长，越发现他们的解释不符合数据发现［2019年，我们和同事伊琳·里德（Erin Reid）发布的报告中也提及这点］。女性并非因为在家庭和工作方面顾此失彼，才影响了职业发展，男性也面临同样问题，但仍然可以获得晋升。女性发展受阻的原因是，与男性不同，女性往往被鼓励调整工作内容，例如改为兼职，或转至公司对内岗位，最终导致职业滑坡。真正的罪魁祸首是对男性和女性都有害的超负荷工作文化，这也加深了职场的性别不平等。

访谈vs数据

这家公司的数据一目了然，反映出的真相在很多维度上与员工讲述的故事相反。这种错位令我们疑惑，为何工作/家庭的言论有如此强大的力量，连公司有数据思维的分析师也对此深信不疑——他们本该发现其虚假性。

员工保留问题。尽管这家公司联系我们的动机之一是希望我们可以

帮助解决“女性较高离职率”问题，但在我们仔细研究了它过去三年的数据之后，发现男性和女性的离职率基本持平。

另一处与事实不符的是，尽管企业员工认为，女性要面对更多工作/家庭的冲突导致的痛苦，但我们发现很多男性也深受其苦。一位男性顾问告诉我们，“每周我出差三天，只有一两天可以在孩子睡觉前和他们相处45分钟。”某个周六，他告诉儿子自己无法参加他的足球比赛了，“他急哭了，”这位顾问说，“我当时差点就想辞职不干了。”我们访谈的员工中有2/3的父亲提及这类工作/家庭冲突，但只有一位选择调整了工作内容，缓解了这一问题。

在调整工作的措施方面，企业的说法也与数据不符。利用企业这方面政策的几乎都是女性，她们因此受到责难，职业滑坡。从个人角度分析，女性最终牺牲了权力、地位和收入；整体来说则意味着公司高层管理职位一直以来只对男性敞开，这种模式将会不断持续下去。令人想不到的是，企业在尝试解决女性发展停滞问题时，反而固化了这件事。

工作/家庭论本身也有矛盾之处。一位男性这样总结：“有些女性生孩子后不想工作了，有些生了孩子后想工作但不想每周出差，不想过咨询顾问这样每周工作60-70小时的生活。”在他的信念里，坚定地认为女性的个人偏好影响了职业成功，却无法解释为什么没孩子的女性也会出现这种反常现象——晋升障碍和职场妈妈差不多。在他看来所有女性都是母亲，我们的访谈中常出现这种一概而论。人们在评论时没有考虑过无子嗣的女性，也许因为她们和工作/家庭论相矛盾。

最后一处不一致是，很多人在访谈中提到的经历令人质疑工作/家庭论的根本前提：24×7全天候的工作安排不可避免。顾问们会提到花费很长时间去做成本高昂但毫无必要的工作，大部分是因为过度承诺和过度交付。一位顾问这样说，很多合伙人“向客户承诺天上的星星”，丝毫

不考虑实现这样的承诺需要耗费大家多少时间和精力。这并非个例。

提案过程是这样的，“我们会做到X、Y和Z，而且只用你们预计的一半时间完成。”客户喜出望外，迫不及待地签单，这位顾问称。

咨询顾问觉得自己必须努力完成超负荷工作的要求，因为同事都十分优秀，他们希望自己能够出类拔萃。“我们花无数小时完成这些疯狂的幻灯片文档，”一位顾问说，“为的是表现出一种态度‘我要用这100页幻灯片征服客户。’但客户根本用不了这么多！”另一位顾问谈及被任务占据的周末时，语气可怜，“我真的是很努力地在工作，”她说，“牺牲了家庭、健康，可到最后回看一切，‘我们真的有必要这么做吗？也许并不需要。’”

我们向企业领导者提出了这些矛盾点，质疑工作/家庭论过度简化问题，应当采用更全面、微观、由数据驱动的解释：真正阻碍女性发展的是企业令人不堪重负的超负荷工作文化。我们解释说，这种毫无必要的长时间工作对每个人来说都是有害的，但受影响的女性比例更大，因为与男性不同，很多女性会采取措施调整工作，并因此付出巨大的职业代价。

最终我们得出一个必须直面的结论：企业如果想解决性别问题，必须解决超负荷工作问题。首先要做到的就是停止过度承诺和过度交付。

公司领导者并不认可我们的反馈，仍然认为女性无法发展的原因是她们难以平衡家庭和工作，并坚持认为解决的方法只需针对女性。我们说服不了领导者，也不知道该如何提供帮助，这个项目只能终止。

但我们仍在继续思考这一情况。企业领导者很聪明，从经验出发，用心良苦，但他们摒弃数据，条件反射式地坚持经验主义得出的可疑的工作/家庭论。尽管他们思虑周全，但如此坚信一个不断固化问题的“解决方案”，令人不解。

这家公司在这方面并非特例。研究表明，24×7全天候工作的文化令男性和女性都感到不满，讽刺的是，“调整措施”让能力很强的女性从职场退位，企业高层职位因此错过了一些最能干的女性精英。研究还发现另一件讽刺的事：超负荷工作并不会提高生产率。实际上它会让绩效下降，增加病假成本。

既然有这么多缺点，我们想知道：企业为何继续坚持这种工作/生活论，而不去推行更人性化的工作时长？

我们怀疑，答案隐藏在更深的地方，不仅针对我们的客户，还有整个企业文化。可能我们的工作/家庭论之所以如此普遍并牢固，是因为它符合精心设计的社会和心理防御体系，让男性和女性不必面对超负荷工作引发的不安情绪。我们决定对此展开深入调查。

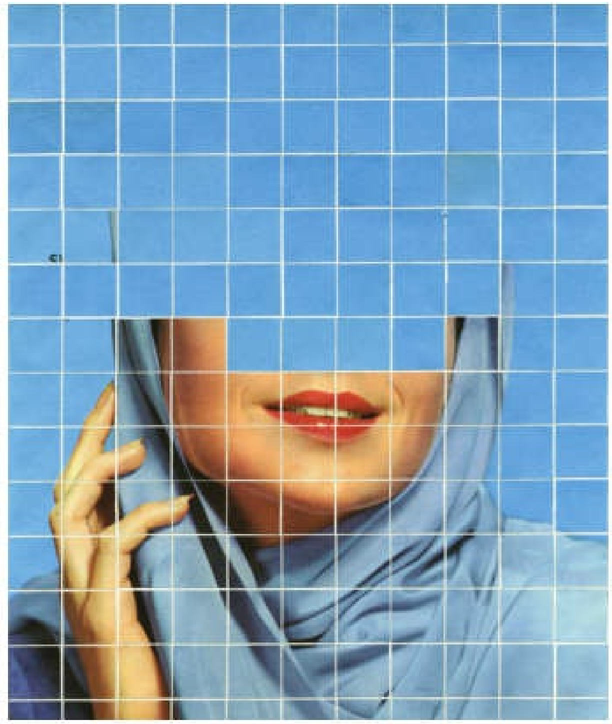
无意识心理防御和普遍信仰

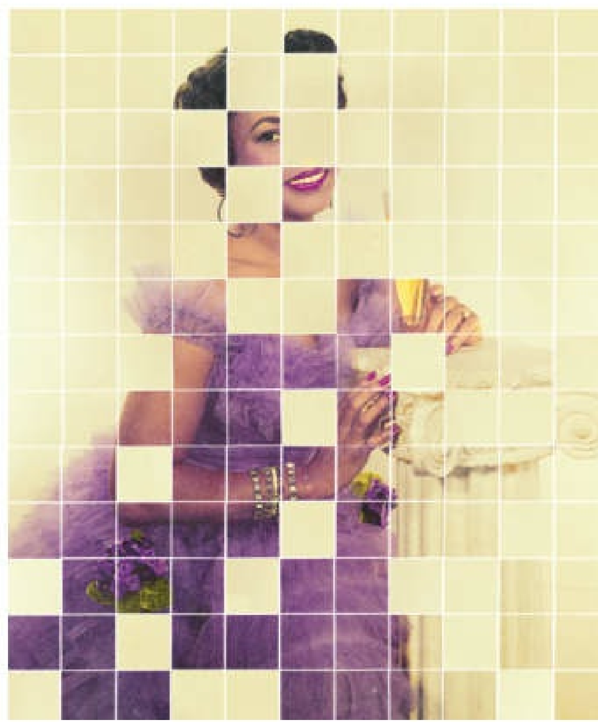
我们又看了一遍访谈内容，这次重点关注了采访者所说（没有说）的内容，还关注了他们讲述的方式，过程很有启示意义。几乎所有接受访谈的员工，都有意无意地流露出他们对公司全天候工作的无情要求，以及每天因此被迫在家庭和工作间做选择的情感冲突。这种不安让保护性措施有了可乘之机，这种措施让企业领导者不必面对他们交给员工的“恶魔的选择”，员工不必面对他们选择的代价。

保护性措施的关键是认定女性天生适合家庭，男性适合职场。员工似乎是出于无意识的心理防御机制，强化了性别分工下的工作和家庭分配。组织层面浮现出的是普适性的对工作/家庭论的信仰，表现为各种通融性措施，立刻将女性排除在通往合伙人的道路之外。员工层面和企业层面的共同作用，创造了企业社会防御系统。

短期看各方都会从这些措施中获益。企业领导者可以说，缺乏女性合伙人是因为没有其他选择。员工可以就他们的决定达成某种表面和解：男性可以将其合理化为在工作中向上爬不可避免的牺牲，女性则可以把职业滑坡合理化为自然的牺牲。企业则可以保住超负荷工作文化。

但是和所有的防御机制一样，社会防御体系也不能解决一切问题。冲突只是在潜意识中隐藏了起来，并没有解决，焦虑会通过意识觉察持续刺痛我们，对此男性和女性的体验有所不同。





男性的问题

在超负荷工作文化中，男性有一种主要身份：一位理想的员工、敬业、随时待命。为满足这一形象，男性必须保持“工作是最重要的”这种心理状态。无论非工作身份对于个人来说意义如何，都变成次要和附加的。这种必须成为理想员工的心态自然会导致内在冲突，特别是做了父亲的男性。

我们访谈的男性员工明显因缺席家庭感到愧疚。在谈及对家人深刻的感情和依恋时，他们都会流露出伤感，告诉我们他们很后悔把那么多时间浪费在了工作上，未能陪伴家人，当描述孩子的失望情绪时，细节令人心碎。

男性在管理这些情绪时，主要采用了一种心理技巧：他们将愧疚和悲伤的情感分离，投射到企业中的女性身上，在距离之外，和她们产生共鸣。一位男性在利用工作/家庭理论解释公司缺乏女性高管时，采用了这样的心理按摩术，“我从心底相信女性面临不同的挑战”，他说，“社会统一认为女性要延长产假，这有其生理方面的必要性。我和妻子的第一个孩子出生时，我将她从产房抱到育婴室，我都能感受到头脑中释放出化学物质，我感到自己从生理到心理上都深深地爱着女儿，无法想象没有她的世界。她才刚刚来到世界8分钟，我就这样了。所以我能理解，‘我怎么可能丢下她回去工作？’”

但是，他还是回去工作了。这段充满感动的经历给他带来了什么？——他觉得自己更能理解女性在平衡工作和家庭时面对的困难了！为了缓解回归高强度工作带来的愧疚和悲伤，他将这种强烈的情感经历投射在公司的女性员工身上——以这种方式消解了这些情绪，同时感到特别理解女性。

我们来拆解一下这个故事。这位顾问先将女性和男性区别开，将母性和生理联系起来。他提出，女性拥有育儿体验而男性没有，然后突然

转换话题，说起自己强烈的情感和生理决定的育儿体验，但之后又转换了话题，将自己和这些体验分离，投射到女性身上。事实上他说的是，“我有这种体验，但只是短暂的，现在我体验过了，所以我是曾经到过这片情感园地的游客，现在可以理解在女性身上发生的事了。”换言之，他体验过的情感已经不是他的了，它们现在属于女性了。

就在那一刻，他将谈话转向男性主导的工作场所。他向我们讲述了在啤酒行业的经历，包含“男人们勾肩搭背，聊高尔夫之类的闲天儿”。在他的讲述中，这个领域根本没有空间让你表达和育儿有关的情绪体验，他含蓄地将这种情绪降级到女性的世界中。他说，男性和女性对工作和家庭的义务不同。“我想不出来任何家庭，”他说，“是男人请6个月产假回去照顾孩子，而孩子妈妈重返职场。”

组织中还有很多男性认为主要是女性在承担不顾家带来的痛苦。这种心理防御让很多公司的男性拥有了充实生活的幻觉，让他们成为企业鼓励的敬业员工。但这种防御机制只是创可贴，现实是，家庭实实在在毫不留情的要求没那么容易放逐。

女性的问题

女性体验到的是一种不同的精神紧张。根据工作/家庭论以及更宽泛的文化观念，女性天生应该负责照顾家庭，因此她们对工作的投入应该是次要的。人们期待女性在育儿中不遗余力，接受“我的家庭最重要”这种理念。企业的政策和措施也鼓励这种立场。但“家庭第一”的立场会让女性付出很大的职业代价，这与她们的职业抱负背道而驰。

这家企业的大多数女性尝试过职业上的成功，不愿意接受自己属于家庭这种观念，这让这种冲突尤为严重了。她们愿意遵守为家庭奉献的

模式，但明显很难接受将工作的部分从个人身份中剥离。

这种矛盾心理在一位母亲身上特别明显，她告诉我们自己无法回避在家庭方面的责任，尽管她的丈夫非常顾家。“母亲和父亲看待孩子的方式不同，责任感也不同，”她说，“我发现男同事会更容易放下家里发生的事情……如果我也像他们那样漠不关心，天也不会塌下来，但我会感到不舒服，所以我做不到。”但她也很热爱工作，所以感到迷失，不知道家庭责任能否允许她在职场上有所发展。“我知道自己偶尔难免失败，”她说，“我知道自己需要学习……我不怀疑自己……需要更多的学习和成长。我怀疑自己的时候一般是，在尊重职业发展的同时，还要尊重我对家庭的义务。这件事总是让我担心。”她对工作的这种矛盾心理在此一目了然。她接受了自己的家庭身份，但是不打算让渡职业身份，所以先说不会怀疑自己，接着又说会怀疑自己。

企业中很多其他女性也不愿意听从工作/家庭论，放弃职业抱负。这意味着，她们无法获得这种理论作为社会防御机制的所有心理收益。她们愿意遵照文化对女性的要求，成为顾家的那一方，让男性得以分离身份，产生共鸣，但女性并没有放弃职业身份。因此，对女性来说，不存在男性采用的心理解释——完全投入职业身份的“正确”选择，因为女性未能完全投入家庭身份，做了“错误”选择。职业女性在这种情况下需要处理相互矛盾的身份，迫使她们要不断评估自己是否要降低职业期待。

加剧这种紧张感的，是企业定期提醒女性不顾家而出现在公司是待错了地方，如果女性想保有自己热爱工作的职场身份，就必须要承受住这种“助推”因素。

助推因素的力量

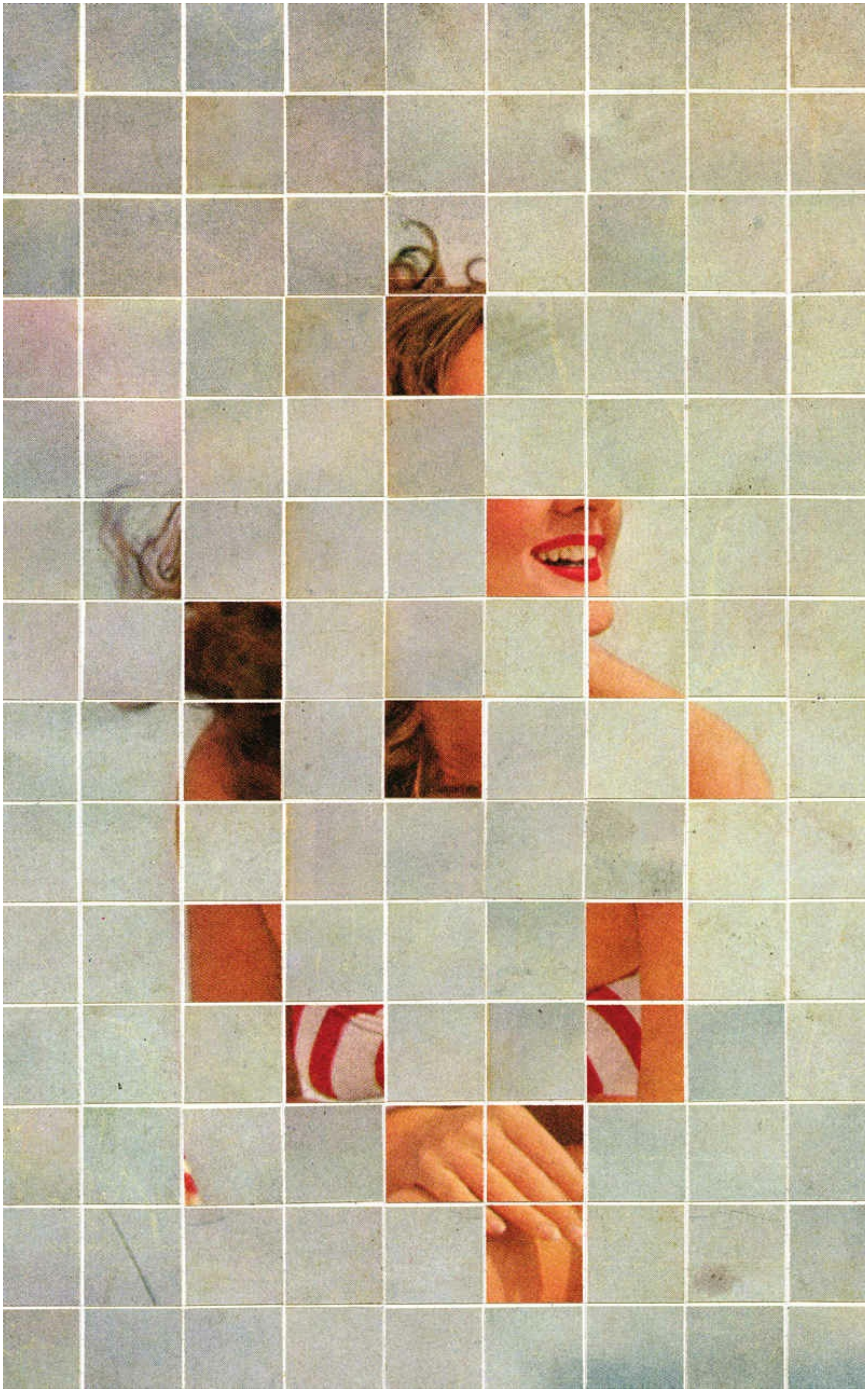
女性面临的一个特别强大助推因素，是针对工作/家庭问题的调整措施：转为兼职或对内岗位，这给出一种摆脱超负荷工作的诱人路径，但这些措施会让女性背上污名，退出职场。调整了工作的女性顾问一般都将无缘合伙人；这样做的女性合伙人则不再拥有真正的权力。

很多女性谈及自己不得不反抗的另一种助推因素：在和客户互动时企业推崇努力进取的"男性化"风格，这种压力迫使女性必须放弃自己的人际风格。一位女性合伙人告诉我们，早年一位导师警告她，如果她采用自己娴熟的人际沟通技巧，会让潜在客户觉得"你脑子里面空空如也"。换言之，她的技能不符合要求。这样的评估弱化了女性在工作中的身份认同，肯定了通常更凸显男性特质的风格，让女性再一次打了退堂鼓。

第三个助推因素是有孩子的女性合伙人声誉不佳，在相夫教子方面往往遭到严苛责难。这些女性是那些紧紧抓住自己的职业身份，获得很多成功和赞誉的强势女性，这违背了人们认为女性无法同时兼顾好工作家庭的观点，她们的成就成为反例。我们可以想象她们被树立为榜样，但却常常听到人们说她们是糟糕的母亲——"可怕的"女性，不是"职场女性的正面榜样"。初入职场的女性在成为出色的母亲和职场成功之间面临选择，这样的谴责让她们看到职业投入需要付出沉重的代价。

这些助推因素时刻提醒女性，她们不是真的属于职场，难怪女性对职业投入往往充满矛盾。在面对超负荷工作的问题时，她们发现自己进退维谷：如果接受家庭的召唤，调整自己的工作，就会破坏工作身份，但如果拒绝调整，成就自己的职场期待，就会破坏好母亲身份。因此，她们要么成为他人眼中业绩不佳的员工，要么成为不太优秀的母亲，或者两者都是。这种两难情况无法改变超负荷工作文化，企业将女性发展停滞的责任转嫁，性别不平等也得不到改善。言论始终集中在女性需要

去解决工作/家庭的问题，一直如此。



社会防御机制很狡诈，它用一种焦虑程度较轻的事件作为替代性焦点，将人们的注意力从关键性焦虑事件上转移。客户公司中，关键问题是超负荷的工作时长，替代性的问题是女性无法在企业晋升。企业将针对工作/家庭的调整措施作为替代性问题的解决方案，加上了隐形且自我强化的社会防御体系，用必要性来美化并掩盖低效工作的实践，同时固化了性别差距。企业领导者一直在担心一个无法解决所以一直存在的问题，所有人因此免于直面核心问题。结果导致两种支持现状的强烈意识形态依然存在：超长工作时间是必要的，女性的发展停滞不可避免。

研究性别问题的学者针对这些发现，越来越一致：女性难以在职场取得发展的原因并非难以平衡工作和家庭，而是当代企业文化普遍的超负荷工作问题。

男性和女性都深受其害。但女性在职业方面付出更高的代价。想解决这个问题，我们必须重新考虑员工愿意接受多少工作要求，这是可能的。如果每个家庭和员工都反抗超负荷工作，就会为其他人铺就道路。随着更多研究阐述合理工作时长的商业优势，一些雇主会开始质疑令人精疲力尽的工作安排是否必要。当这些力量集中发力，男性和女性都不再需要牺牲家庭或工作，呼吁变革的声音会更多，女性可能会开始实现职场平等。

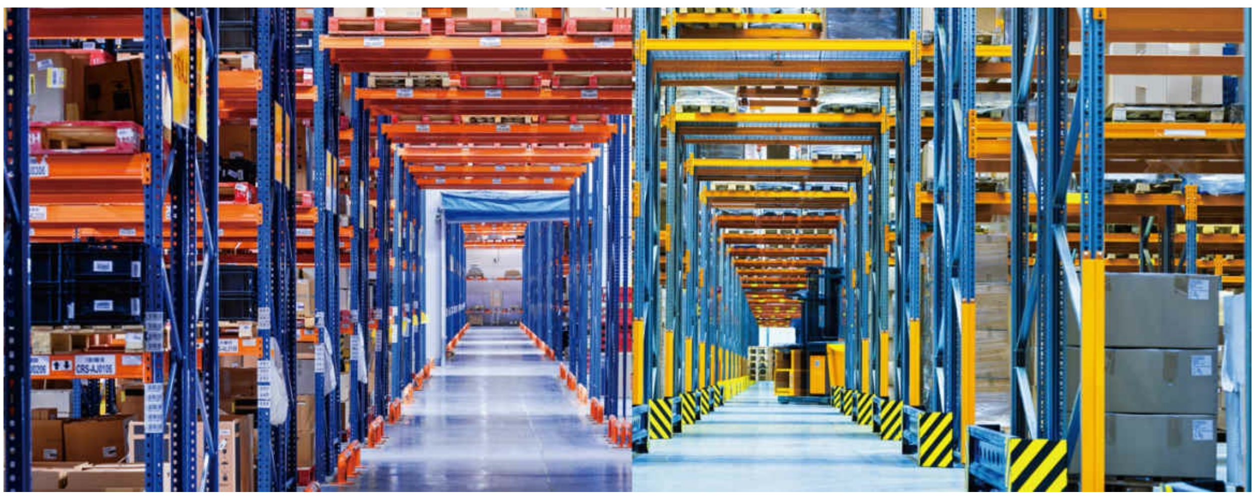
罗宾·伊利是哈佛商学院工商管理Diane Doerge Wilson教席教授，HBS性别倡议（HBS Gender Initiative）学院主席。艾琳·帕拉维奇尼是佛罗里达州立大学社会学Mildred & Pepper特聘教席教授。

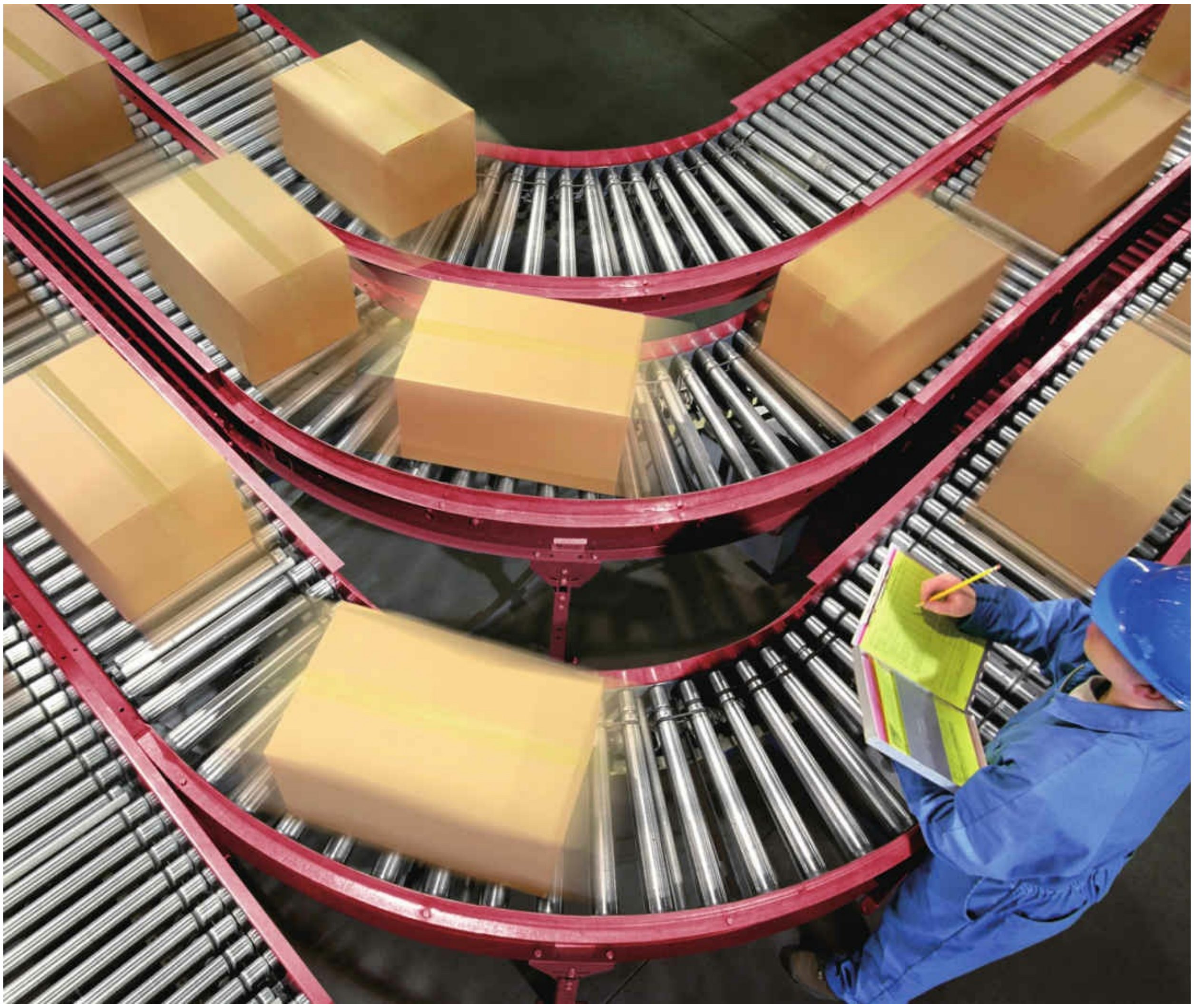
更可持续的供应链

A More Sustainable Supply Chain

韦罗尼卡·比列纳（Verónica H. Villena）
丹尼斯·焦亚（Dennis A. Gioia） | 文
蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

公司往往只关注一级供应商，但真正的风险来自供应链的下游。





核心观点

问题

许多跨国企业力求与注重社会及环境可持续责任的供应商合作，但供应商（特别是供应链上的低端供应商）往往不遵守规范，带来了严重的经济、社会和环境风险。

研究

作者研究了三家在可持续方面居于领导者地位的跨国企业的供应链网络，看到了一些非常好的措施，但也看到了推广可持续标准的困难程度。

解决方案

关键是要提高意识。公司应当考虑借鉴本文提出的措施，如制定长期可持续目标、将下级供应商纳入整体可持续战略等。

近年来，越来越多的跨国企业做出承诺，只与遵守社会及环境可持续标准的供应商合作。跨国公司通常希望其一级供应商遵守相关规则，并要求这部分供应商再要求下一级供应商合规——理想状态下，可以就这样一层一层往下推。这样做的目的是让可持续生产方式自然地向下推广，形成瀑布效应，遍及整个供应链——我们称之为供应链网络。

这个想法很好，但很难实现。许多做出此类承诺的跨国企业后来爆出丑闻，原因是供应商虽然知道可持续发展标准，却并没有遵守。举例来说，不久前苹果、戴尔和HP都不无尴尬地接受审查，原因是为其供应电子元件的海外公司要求员工在恶劣环境下工作，耐克和阿迪达斯也由于合作的中国供应商向河中倾倒有害废水而受到牵连。

而且，这些丑闻都涉及一线供应。下级供应商的状况往往只会更糟糕，这增加了公司遭遇严重财务、社会及环境风险的可能性。本文介绍几种方法，帮助跨国公司拆除这种定时炸弹。

问题出在哪里

为了理解当前局面并制定应对方案，我们开展了一项针对三个供应

链网络的研究。这三个网络都由被认为是“可持续发展领导企业”的跨国企业领导，分属汽车、电子设备和医药及消费品行业（（具体的选择标准，见边栏“关于本研究”））。我们还研究了这三家跨国企业各自的主要供应商，总共9个一级供应商、22个下级供应商，分布在墨西哥、中国大陆、中国台湾和美国。我们发现，这些供应商中许多公司并不遵守相应跨国企业期望的可持续生产标准。理想中的瀑布效应很少出现。

研究涉及的各个国家和地区的供应商都有问题。我们在墨西哥探访了5个下级供应商，全都没有环境管理系统，其中4家没有处理高风险社会问题（如性骚扰、管理者报复行为和恶劣工作环境等）的程序，3家公司中临时员工比例接近一半，人员流动率有时会达到100%，很难开展有可行性的环境、健康及安全项目。在中国大陆和台湾地区，我们探访了10个下级供应商，这些公司在环境保护、工作环境和长期加班问题等方面的措施尚可。在美国，我们研究了7个下级供应商，发现其中3家向空气中排放高浓度化学物质，而且没有完善的事故报告体系。

这样的状况令人担忧。别忘了，跟这些供应商合作的都是主动采取措施鼓励可持续发展的模范公司。连模范跨国公司都无法确保下级供应商遵守可持续生产规范，那么“普通”公司的情况只会更糟糕。

令人意外的是，问题往往始于跨国企业自身。跨国企业的订单常常超出供应商的承担能力，或者规定的交付时间不切实际，导致供应商要求工厂员工加班加点完成目标。我们在一家供应商公司询问公司代表，为何公司违反每周60小时的工作时间限制，他给出了一个直白的解释：“我们不想跟客户说我们无法如期完成订单，因为这样一来客户就会去找其他能完成订单的供应商。但客户又不会给我们预留足够的时间去招聘足够多的技术纯熟、有能力按时完成任务的员工。”

一级供应商并不怎么关心本公司下级供应商的可持续生产问题，往往是因为这些公司自身就苦于这些问题。比如上面提到的不遵守每周60小时工作时间规定的公司，就不会要求其供应商严格遵守这条规定。“我们自己就不遵守，”公司代表告诉我们，“又怎么能要求供应商遵守呢？”

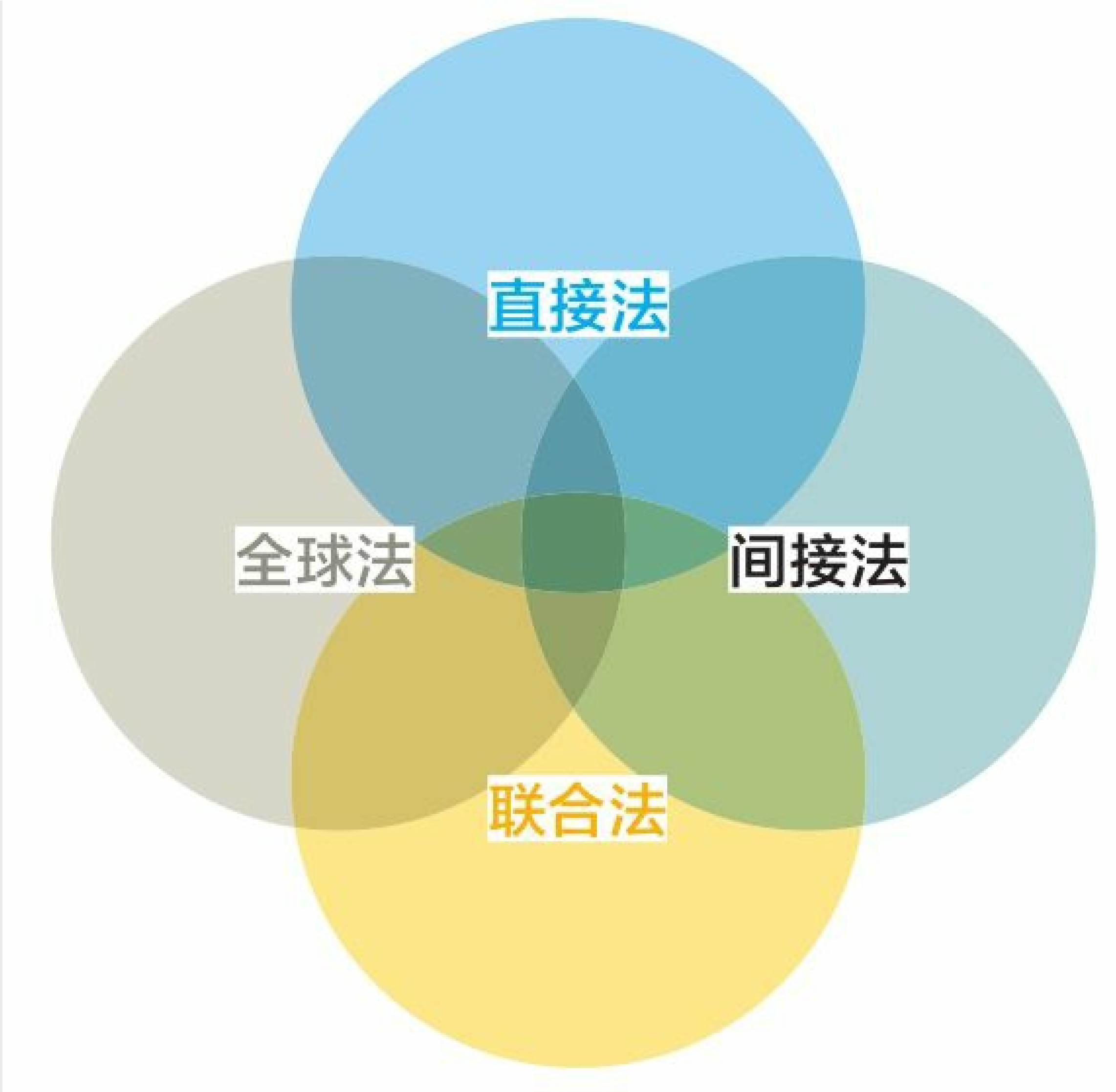
而跨国企业要治理下级供应商，则面临着特殊的挑战。跨国企业与下级供应商之间通常没有直接合同关系，而且特定跨国企业的业务对于下级供应商而言一般没有多么重要。比方说，如果美国和日本的汽车制造商高度依赖某个座椅制造商，就可以要求该制造商遵守公司的可持续生产标准，但制造商公司很难要求本公司的下级供应商全部照办。假如与该公司合作的一个泡沫塑料制造商还有很多电子设备、电器和医疗领域的其他大客户，每个客户都有各自的可持续标准，那么该制造商就不会遵守汽车制造商在可持续方面的要求，因为汽车制造商的委托只占该泡沫塑料制造商全部业务的一小部分。此外，多数下级供应商都不出名，来自媒体、非政府组织和其他利益相关者的压力相对较小。我们发现，即使这些公司由于性骚扰、长期加班或其他问题引来外界关注，也不会觉得有必要解决相关问题。只有在合作的跨国企业进行干预时，这些公司才会有所行动。

下级供应商也缺乏条件去满足可持续方面的要求。这些公司往往没有可持续生产方面的专业知识或资源，而且对外界公认的社会及环境相关法规和措施缺乏了解。这些公司所在的国家往往没有这样的法规，或相关规定并不严格，或者毫无作用。这些公司通常不甚了解跨国公司规定的可持续要求，即使了解，也没有什么动力去遵守。这也许可以解释为什么我们研究中多数下级供应商没有处理有毒废料的项目，乃至根本没有任何环境管理项目。

跨国企业也由于无知而受挫。跨国企业往往不知道下级供应商都是些什么公司，更不知道这些公司在什么地方、生产能力如何。我们研究涉及的22家下级供应商里，许多都是中小型私有企业，公开资料很少，因此这些公司几乎是隐形的。研究中的三家跨国公司里有数位董事认为这是一个大问题。一位董事说，“最可能出问题的是那些我最不了解的下级供应商。”另一位董事说，“那些风险最高的因素我控制不了，搞得我睡不好觉。”

管理下级供应商的可持续生产

理想状态下，跨国企业要综合运用几类方法（直接法、间接法、联合法、全球法）鼓励整个供应链网络的可持续生产。以下列出每个大类下的几种具体战略。



直接法

• 运用能够说明一级供应商对下级供应商要求的可持续生产绩效指标，评估一级供应商。

• 对供应商开展问卷调查，了解其环境、健康、安全、劳动以及采购等方面的举措。

• 与主要一级供应商合作，了解公司供应链网络。

间接法

- 向一级供应商提供培训，鼓励一级供应商互相学习。
- 选择表现突出的供应商尝试新的可持续项目。
- 为积极向下级供应商推广可持续要求的供应商提供奖励。

联合法

- 努力建立并遵守行业通用的可持续标准，帮助供应商成为行业组织的正式成员。
- 通过行业组织与竞争对手和主要供应商分享实现可持续目标所需的资源。
- 鼓励一级供应商及下级供应商积极利用行业组织提供的可持续培训项目。

全球法

- 与相关非政府组织和关注供应链可持续性的国际组织密切合作。
- 利用这些组织为企业与供应商的合作而提供的工具和数据（合同与计分卡）。
- 对在由非政府组织和国际组织赞助的项目中表现突出的供应商予以认可。

（返回原文阅读）

这些董事的顾虑都能说明，下级供应商无疑是供应链网络中风险最高的因素。如果这些公司在可持续方面表现欠佳，与之合作的跨国企业就有名誉受损的风险，可能会因此受到严重负面影响——失去客户、被迫寻找新供应商，或供应链中断。为了降低这种风险，跨国企业要将一级供应商及下级供应商一并纳入可持续项目的考量。

最佳做法

我们研究的三家跨国企业，采取了以下的一系列措施，提升供应商的社会与环境责任感：

• 制定长期可持续目标。

• 要求一级供应商自行制定长期可持续目标。

• 将下级供应商纳入整体可持续战略。

• 指定专人负责将公司可持续项目扩展到一级和下级供应商。

这些措施都很有用，其他公司应考虑采用。我们研究的跨国企业还有一些针对性的战略，用以将良好的实践方法在整个供应链网络中推广，其他公司也可以借鉴（（见边栏“管理下级供应商的可持续生产”））。相关战略可分为以下四大类：

直接法。我们研究的跨国企业为一级供应商制定了针对二级供应商的环境目标，并进行监督。举例来说，三家企业之一的汽车企业非常重视供应商的多样性，要求一级供应商将采购支出的7%拨给少数族群供应商。一些一级供应商已经达到了这个目标，其他一级供应商也有了实质上的改变（比如修改采购管理者的绩效指标）。接受我们采访的一级供应商提到，该跨国企业定期检查目标达成情况，并创造机会让公司与少数族群的下级供应商交流。

另一家跨国企业每年面向一级供应商开展问卷调查，不仅收集有关供应商人员健康、安全、劳力和环境相关措施的信息，还会询问其下级供应商的可持续生产状况。问卷调查似乎起到了预期的效果：提醒一级供应商进行内部讨论，探讨是否应该、是否能够对采购方法进行调整（如采用行业内通用的可持续生产标准）。供应商公司有两次根据跨国

企业的要求做出了改变（如运用关键绩效指标监督下级供应商的可持续生产状况）。

另外，这三家跨国企业还与其主要供应商合作，了解供应链网络中的联系与相互依赖关系，下级供应商也包含在内。这使得跨国企业能够发现有潜在风险的下级供应商，并根据需求与主要供应商合作开展有针对性的风险消减项目。

间接法。我们研究的跨国企业，将下级供应商的可持续生产管理工作部分委派给一级供应商。这种方法很有效，因为跨国企业会有具体的措施：为供应商提供实行可持续生产措施相关的培训和激励。我们采访的大多数一级供应商都告诉我们，此类培训引导公司在生产流程方面做出了实质性的改变，并且开始要求下级供应商采用相似的可持续生产标准。

这三家跨国企业还开展首选供应商项目，旨在鼓励供应商在可持续生产方面互相学习。例如，一家跨国企业邀请其合作伙伴中在社会与环境责任方面表现最出色的供应商加入专享群组，加强与企业之间的关系，彼此交流可持续生产经验。这些供应商里有几家已经开始自行制定可持续生产标准，要求其下级供应商遵守。

为进一步鼓励一级供应商将跨国企业的可持续标准向下推进至其供应链网络，跨国企业还可以设立供应商可持续奖项、签订长期合同，以及向供应商提供优先权等。

联合法。我们研究的跨国企业与其竞争对手及主要供应商合作，建立行业通用的可持续标准并加以推广。这些企业意识到，单凭一家跨国企业无法消除全球供应商公司中存在的劳力或环境问题。单打独斗不仅是成本高昂得无法负担，而且并不公平，因为在多数领域，与大型企业合作的都是相同的某几个供应商。

我们研究的跨国企业，都是关注制定可持续标准、提供评估工具以及为一级及下级供应商提供培训的行业协会的创始成员。这类行业协会中值得一提的是“负责任的商业联盟”（Responsible Business Alliance，

简称RBA），联盟成员有英特尔、HP、IBM、戴尔、飞利浦和苹果公司。

联合发起倡议有很多好处，可以帮助供应商提高效率，让供应商使用标准化的自我评估或审计方法，满足多数客户，避免重复劳动；还可以吸引更多供应商，因为如果客户都有相同的可持续要求，供应商就会更愿意参与。而且，联合倡议可以让可持续项目更有可行性，因为行业通用培训由成员企业提供资助。

另外，如果跨国企业帮助其一级供应商成为行业协会正式成员，供应商就必须遵守行业标准，这也就意味着必须对其下级供应商的可持续生产状况进行评估。例如，RBA要求正式成员每年对本公司至少25%的高风险设施以及其供应商至少25%以上高风险设施进行审查（这里的风险根据劳动力、健康与安全、环境和道德伦理等维度进行评估）。

行业协会能够对一级及下级供应商发挥独特的影响力，因为协会成员大部分是行业中的主要大企业。比如电子产品制造商Flex，是RBA正式成员，也是许多跨国企业的一级供应商。二级电子产品供应商不会拒绝Flex提出的合规审计的要求，因为该供应商知道，Flex已经通过了这一审计，其他一级电子供应商为了保持竞争力，可能都会提出类似的审计要求。

全球法。我们研究的跨国企业提出，要与有着相同目标的国际组织和非政府组织开展合作。例如，三家企业都加入了呼吁企业社会责任的联合国全球契约组织（United Nations Global Compact），以及碳披露项目（Carbon Disclosure Project，简称CDP）的供应链项目（Supply Chain Program）——这是一个全球数据收集平台，供应商在这个平台上公开其碳排放信息。微软、强生和沃尔玛等公司利用这一平台让供应商对其环境影响保持公开透明。在平台上公布信息的一些供应商告诉我们，这

一举措促使他们开始收集以前没有要求的信息，并为减少碳足迹而进行投资。

目前的进展令人振奋：根据CDP 2019年供应链报告，2018年有35%的项目成员与其供应商就气候变化问题达成合作，与前一年的23%相比有所上升。此外报告还提到，“随着供应商对可持续性问题的理解渐趋成熟，推进相关举措，有证据显示，供应商也在将积极的改变向下推广至其供应链。”之所以出现这样的进展，不只是因为跨国企业要求供应商披露碳排放量，还因为碳排放信息会影响跨国企业与供应商签订的合约。我们研究的一家企业设立奖项，奖励在CDP供应链项目中进步最大的供应商。另一家跨国企业则将该项目评级纳入其供应商计分体系，每年关注评级。

不足之处

我们研究的跨国企业成功地解决了供应商公司存在的一部分可持续生产问题，但我们已经注意到，这项工作还有很大的改善空间。在研究中，我们总结了这些企业在发展下级供应商可持续生产能力的过程中几个关键的缺陷。

第一，跨国企业的工程及采购部门常常预先批准下级供应商，但审查标准中没有社会及环境方面的考量。换言之，工程和采购只关注可持续性三个P原则中的第一个——利润（Profit），只关注成本、质量、交付和技术等问题，忽视了人类（People）与地球（Planet）。因此，预先获得批准的下级供应商可能违反与之合作的跨国企业的可持续要求，也不足为奇。此时一级供应商会陷入左右为难的境地：必须与预先获批的供应商合作，但如果这些供应商虐待员工或损害环境，一级供应商要

承担责任。一位管理者愤怒地描述这个难题，“我用的就是你们让我用的供应商！”

这样的难题并不少见。跨国企业的不同职能部门（工程、采购、可持续）在与一级及下级供应商沟通时关注的事项可能有所不同，这一点会对企业的整体可持续工作造成系统性的损害，影响企业名誉。为了避免这个问题，跨国企业应当为所有要与一级及下级供应商沟通的部门制定一致的可持续目标和相关激励。

第二个问题是缺乏对采购负责人的可持续培训和激励。我们在跨国企业及供应商公司一共采访了52名负责采购的员工，所有人都说自己需要接受更多的培训，才能代表公司更为妥善地寻找重视可持续生产的供应商。可以推断，他们也需要更多激励：如果他们兼顾了三个P原则，不只重视成本、质量和交付目标，也重视社会及环境目标，公司就必须提供奖励。我们的研究表明，公司在这方面做得不到位。我们采访的采购专员认为，节约成本是毫无疑问的第一要务，接下来是质量改进和按时交付，社会与环境问题不在其考虑范围内。我们要补充一点，虽然供应链网络各层级的公司都必须为采购负责人提供更多培训和激励，但只有跨国企业先带头，供应商才会在这方面采取行动。

我们发现的第三个缺陷是，虽然我们研究的三个跨国企业为培养一级供应商的可持续生产能力付出了相当可观的努力，但与一线供应商公司里负责采购的人员几乎没有直接接触。因此，这些员工并不了解跨国企业的可持续要求，无法清晰地向其下级供应商传达要求，自然无法实施。应对这个问题，跨国企业可以邀请供应商公司负责采购的员工接受可持续相关培训（从环境、健康和人员安全等几个方面展开），并鼓励他们参与整个行业的可持续培训。另一个选择是让一级供应商公司的顶级高管参加培训，为他们讲解打造可持续供应链网络的重要意义。这样

做的目的是鼓励一级供应商公司高管起到催化作用，将跨国企业的可持续要求推广至下级供应商。

关于本研究

我们的研究关注三个可作典范的跨国企业，符合以下五个选择标准：一、列入道琼斯可持续发展指数（Dow Jones Sustainability Index）；二、是碳披露项目（CDP）及联合国全球契约组织成员；三、致力于整个行业的供应链可持续工作；四、经认证有很大比例的工厂拥有有效的质量管理体系（ISO 9001）、环境管理体系（ISO 14001）和安全管理体系（OHSAS 18001）；五、是十亿美元圆桌会议（Billion Dollar Roundtable，即向少数群体和所有者为女性的供应商投入十亿美元以上的公司）成员。

我们还采访了RBA、汽车产业行动联盟（Automotive Industry Action Group）等行业协会的代表，以及CDP、劳动权利思考与行动中心（Centre for Reflection and Action on Labour Rights）等非政府组织的代表，以期更全面地了解这些利益相关者在跨国企业向整个供应链网络推广可持续要求的过程中提供的帮助。

关于本研究的更多信息，可参见《生产运营管理》（Production and Operations Management）2019年5月刊登的《缺失的一环？采购在建立可持续供应链网络中的战略性作用》（“The Missing Link? The Strategic Role of Procurement in Building Sustainable Supply Networks”，作者韦罗尼卡·比列纳），以及《运营管理期刊》（Journal of Operations Management）2018年

11月刊登的《论下级供应商的风险性：管理供应链网络中的可持续生产》（“On the Riskiness of Lower-Tier Suppliers: Managing Sustainability in Supply Networks”，作者韦罗尼卡·比列纳、丹尼斯·焦亚）。

（返回原文阅读）

许多跨国企业十分真诚地希望将公平劳动和环境责任牢牢嵌入其供应链网络。采用我们研究的三家跨国企业所用的可持续战略，是一种很好的起步方法。不过，各企业都可以并且应当采取更多的措施。应当向供应商发送更加一致的信息，强调经济、社会和环境要求都同样重要。应当将这样的信息明确传达给采购负责人，为他们设置激励机制，鼓励他们不只追求经济目标，还要顾及环境和社会目标。采购负责人应当注重实际，收集有关供应商生产能力的数据，监督其可持续生产绩效指标，让供应商参与不断改进的项目。跨国企业还应该直接与供应商公司的采购部门合作，将可持续要求向下推广至整个供应链网络。不采取行动带来的风险显而易见：供应链的强度取决于其最薄弱的环节。

韦罗尼卡·比列纳是宾夕法尼亚州立大学斯米尔商学院（Smeal College of Business）供应链管理学助理教授。丹尼斯·焦亚是斯米尔商学院管理学Robert and Judith Auritt Klein教席教授。

打造包容跨性别人才的职场

CREATING A TRANS- INCLUSIVE WORKPLACE

克里斯蒂安·萨热古德（Christian N. Thoroughgood）
卡蒂娜·索耶（Katina B. Sawyer）
珍妮卡·韦伯斯特（Jennica R. Webster| 文
蒋荟蓉 | 译 刘铮筝 | 校 钮键军 | 编辑

如何让跨性别员工感到自己在职场的价值获得认可。

核心观点

问题

跨性别者常常遭遇污名、歧视、敌意和压力，要在包括职场在内的社交情境中“管理”自己的性别身份。

原因

全世界范围内对此类问题的意识正在提升，但许多公司仍然没有准备好构建政策和职场文化为跨性别员工提供支持。

应对方法

针对一千多名跨性别者的研究、采访和调查问卷结果表明，公司可以采取四种措施：采取基本的跨性别包容措施，涉及洗手间使用、着装要求和称谓等；为性别转换过程提供支持；提供针对跨性别的多样性培训；利用培养复原力的干预措施。

对于我们大多数人来说，工作本身带来的压力已经很大。想象一下，假如因为自己的性别身份认知不符合社会在性别表达方面的规范，还要再增加一份情感负担，被迫在职场隐瞒性别这一基本属性，那会是怎样的感觉。再想象一下，假如你向每天见面的同事袒露真实自我，他们却只表现出排斥，或者对你不理不睬，那又是一种怎样的感受（这种事情不少，也许你的确经历过）。

这些问题困扰着许多跨性别者。跨性别者时常蒙受污名，遭到歧视和排斥，并且承担着在职场等社交情境下对自己的性别身份进行“管

理”、符合他人期望的压力。这样的经历会引发一系列心理反应，对跨性别人士的情绪健康、工作满意度，以及继续在同一家公司供职的意愿产生极其严重的影响。

如今全世界对跨性别者所处困境的意识逐渐提升，但依然有很多企业不具备建立相应政策和职场文化、为跨性别员工提供支持的能力。部分问题在于，企业对此类难题缺乏了解。即使是LGBTQ+友好的公司，也往往关注“LGB”甚于“TQ+”。

关注这一问题的原因很简单：这是我们该做的、正确的事情。这个理由足够充分。任何一个辛勤工作、为组织做贡献的人，都不应该在日常工作中受到羞辱、担惊受怕。但这并不是唯一的原因。倘若不制定针对跨性别者的政策，不采取相关措施，企业可能会在员工流失率、敬业度、效率等方面付出高昂的代价，还有可能遭到法律诉讼。此外，歧视行为还会对公司声誉造成影响。

所幸，现在越来越多的研究，开始关注企业应当如何更有效地吸引和保留跨性别员工，帮助他们提升满意度、促进事业发展。我们虽然不是跨性别者，但在过去七年里，我们作为专攻性别相关课题的组织心理学家，在研究中接触了各种各样的跨性别人士，对北美各地各个行业的一千多名跨性别员工进行了采访和问卷调查。本文将与各位读者分享他们的想法和经历，并简要介绍我们从中学到的东西。

污名与歧视的根源

跨性别者为何常常遭遇污名和歧视？答案潜藏于人们理解和扮演性别角色的社会化过程当中。社会心理学及发展心理学领域的大量学术研究表明，性别化行为是通过学习获得的：男孩子和女孩子从小就被鼓励

展示出符合各自性别刻板印象的行为，不符合性别规范的行为则会被阻止。比如为女婴准备粉红色的东西，男婴则是蓝色，这样的颜色偏好并没有生物学依据——事实上，过去粉红色一度被认为是更加“阳刚”的颜色。可是久而久之，小男孩就会喜欢上蓝色，小女孩渐渐开始喜欢粉色；他们会因为喜欢各自被指定的颜色而获得微妙的奖励，喜欢另一种颜色则可能会受到惩罚。此外，孩子会留意父母和强化性别刻板印象的重要的他人发出的微妙信号。例如，乔装打扮的时候穿上女性服饰，女孩子会被告知看起来很漂亮，男孩子则会被告知这样打扮显得很蠢。孩子努力满足外界对自己的性别期望，为了获得父母认可，稍微长大后还有同伴的认可。长大之后，我们就很难再将自己真正倾向的性别表达和在社会化过程中可以获得奖励的表达这两者区分开。

这个社会化过程带来的一个结果是，性别规范或许提供了最基本的组织框架，供人们定义自己和他人。而且，因为性别规范普遍存在，根深蒂固，改变极其困难。因此，跨性别者面临着特殊的两难局面。举例来说，如果一位跨性别女性（出生时是男性，自己的性别认知为女性）穿戴典型的女性服饰，就违反了外界对其性别定义及表达的期望。

在这种情况下，跨性别者往往会受到责难，即社会价值遭到贬低，为针对他们的歧视提供了温床。研究表明，这种污名化和歧视的代价十分高昂。例如，2015年一项涉及居住在美国的27715名跨性别者的问卷调查显示，有工作的参与者中，在前一年里主动采取措施避免受到苛待的跨性别者多达77%，如隐瞒自己的性别身份、推迟进行社会化性别转换（或只在工作结束后和周末表达真实自我）、克制自己不纠正公司称呼自己时使用的人称代词（他、她、他们）乃至辞职。67%的参与者表示自己的跨性别身份造成了负面影响，如被解雇或被迫辞职、不被聘用、未能晋升等。近1/4的参与者表示自己由于性别身份或性别表达而

受到过苛待，如被要求按照出生时的生理性别规则行事以保住工作，关于性别身份的个人信息未经允许就被肆意传播，以及无法进入符合自己性别身份认知的洗手间等等。如果跨性别者同时还具有其他被污名化的身份（比如一位黑人跨性别女性），这样的经历还会叠加翻倍。

研究还表明，污名和歧视可能导致抑郁性的反刍思考、负面自我形象、绝望感、社会隔离，以及酗酒等各种机能失调性应对行为。这样的影响，为重度抑郁和焦虑等更为严重的精神健康问题埋下了隐患。

在一项研究中，我们收集了美国105位跨性别员工在两个工作周内的日常调查数据。结果显示，47%的参与者在工作中每天遭遇歧视行为，如被当作跨性别恐惧言论的靶子、被忽视，或被迫遵守“传统性别”规则。他们说，受到这类歧视的后一天里，在工作中的过度警惕和反刍思考会增加。他们不得不在同事身边“保持警惕”并努力理解负面影响事件，因此在工作日会出现相应程度的情绪耗竭。

在另一项涉及美国多个行业、多个职位的165位跨性别员工的研究中，我们获得了同样的结果，此外还有其他发现，如工作满意度降低、辞职意愿提升等。一位从事教育工作的跨性别女性遭到骚扰后向行政部门投诉，却感到自己难以获得支持，“我班里的学生转走了，关于我的谣言四处传播，我在那里待不下去了。”另一位从事零售的跨性别女性回忆起直属上司拿跨性别这件事开玩笑，客户会对她说，不要把自己的“生活方式”带到职场上来。她说，“我总是意识到身边的这些人。当有他人在身边的时候，我感到非常不安。”商界一位跨性别男性对这种强烈的痛苦深有共鸣：“工作带给我的压力大部分只是（对与同事交流的）焦虑和担忧，我总是想着已经发生的事和可能发生的事。”

公司应当意识到，忽视这类问题会产生经济损失。智库美国发展中心（Center for American Progress）2012年3月的一份报告指出，为招聘

新人代替由于不公和歧视而离职的员工，美国公司每年的损失据估计达到640亿美元；由于此类原因离职的员工中，许多人属于LGBTQ+群体。

敌意和歧视还会导致缺勤率上升，影响员工敬业度和工作动力，降低工作效率。人权运动组织（Human Rights Campaign）不久前的一项研究发现，在不友好的工作环境下，员工投入度下降幅度达到30%。虽然这项研究针对的是更加广泛的LGBTQ+群体，但其结论无疑能够代表跨性别者的职场经历。LGB员工往往必须隐瞒自己的性别身份认知，而跨性别者在此之外还必须隐藏自己的性别表达，如衣着、言谈和自我呈现等。

职场歧视还会让公司无法吸引和保留顶尖人才。如果公司未能妥善应对带有偏见的行为，无论是有心还是无意，都会流露出强烈的冷漠，招来“不受欢迎的职场”的恶名［根据公平竞争环境研究所（Level Playing Field Institute）的数据，在职场上有过不公正体验的人里有1/4表示不太可能将自己所在的公司推荐给其他人］。另外，与性别身份及表达有关的法律，就总体而言虽然依旧严重不足，但在地方、州和联邦等各个层面都正在发展演进，令企业承担更多的责任。倘若没有综合全面的战略应对性别身份及表达相关的问题，公司会有招来法律诉讼的风险。法律诉讼可能十分昂贵，扰乱公司日常商务活动，且损害公司名誉，还牵扯到高额赔偿。不过，我们希望企业探讨跨性别包容性时能够从道德伦理的角度出发，而非单纯的经济利益考量。

为跨性别员工提供支持

组织不应该等待法庭规定跨性别者受法律保护（（见边栏“性别表

达与劳动法”））,而应当主动将针对性别身份的反歧视政策及相关措施纳入日常业务的各个环节。要做到这一点,涉及两个关键问题:保护并推进所有人的权益,无论其性别身份及性别表达;促进员工对跨性别同事的理解和接纳。我们与谢里尔·马兰托（Cheryl Maranto）、加里·亚当斯（Gary Adams）一同开展了一项元分析,发现企业制定此类政策及措施的程度与LGBTQ+群体员工的工作态度、心理健康及出柜与否有着密切的关系。恩丽卡·拉格斯（EnricaRuggs）与其他合作者在另一项针对跨性别员工的研究中发现,公司有支持跨性别员工的政策,参与者对自己性别身份的态度就可能更为开放,工作中遭受的歧视也可能会减少。然而,只有领导者在言行两方面坚持将此类政策付诸实践,以身作则,政策才能起到相应的效果。还有一点,研究发现多样性及公平的相应措施对全体员工的工作效率都有着积极的影响。

我们推荐企业采取以下四种措施。更多资源可以通过美国人力资源管理协会（Society for Human Resource Management）等专业协会以及人权运动组织、Out & Equal、跨性别法律中心（Transgender Law Center）等非营利组织获取。

1 采纳基本的
跨性别包容政策

大量社会心理学研究表明,人类对于他人认可自己价值的信号十分敏感。我们或多或少都有对于基本归属感的需求,而且天生就有一套无意识的人际关系质量检测系统。如果检测到社交贬低的信号（冷淡、非难和拒绝）,我们就会产生负面情绪,丧失自信,而检测到社交价值获得认同的信号（夸奖、喜爱和被自己需要的团体接纳）则正好相反。因

此，包容政策及相应措施，如使用洗手间、着装要求和称谓，都会向跨性别员工发出非常重要的信号，让他们知道自己作为组织成员的价值获得了认可。

使用洗手间。设置中性洗手间，或鼓励跨性别员工使用符合自己性别身份认知的洗手间，是一种向他们表达认可的重要方法。应当通过多样性相关培训，教育其他员工理解在公司洗手间遇到跨性别同事时表达出友好与接纳的重要性。我们的研究参与者当中有一位在公司上班的跨性别男性，他说，“我在公司使用男性洗手间的时候，有几个男同事不高兴。但有一位在工作上跟我没有直接接触的工程师，四十多岁，原性别男性，他努力让我感到安全，让我觉得欢迎使用男性洗手间。我非常感激他。”

有人提出，允许员工使用符合自己性别认知的洗手间，会导致女性遭受性骚扰、性侵犯的风险上升。但2018年发表于《性学研究及社会政策》（Sexuality Research and Social Policy）的一份报告表明，不管应用

怎样的性别认知政策，洗手间都很少发生这样的事。事实上，骚扰和侵犯行为多半是由异性恋原性别男性施加于异性恋原性别女性。

着装要求。埃森哲（Accenture）等一些组织已经开始在部分地区实行中性着装要求。公司明确表示，全体员工都可以从商务衬衫、女式长裤套装、裙装等几个选项中自行挑选，这样有助于推动不同的性别表达去污名化。此类政策发出的信号是，公司不追求“规范”，因此也有利于员工招聘及保留。

称谓。另一种向跨性别员工表示认可的方式，是严肃对待他们希望被称呼的名字和正确的人称代词。许多跨性别者根据传统二元性别（是男性或是女性）构建性别认知，因此用他、她指代。但还有很多人属于更广义的“跨性别”，如中性人（genderqueer）、性别流动者（gender-fluid）和非二元性别者（nonbinary individuals），用的是“他们”或ze、zir、zem等不含明确性别判断的特殊代词。

在交流和研究中，我们可以明显看出，有意或无意的对跨性别员工的“错误性别化”，在职场上相当普遍。对着一位刚刚变性的同事用错了称呼，可以当作无心的一时口误（犯了这种错误的人应该道歉，别纠结，下次努力说对就行了）。在日常工作中使用正确的称谓，发挥的意义可能超乎人们的想象。在研究中，我们让参与者回想同事为支持跨性别员工权益而做出的勇敢行为，许多人给出的都是原性别同事指导别人使用正确称谓的例子，比如一句简单的“凯蒂是个‘她’”，以及“你看到他了吗？”“我看到她在会议室”这样温和的纠正，都能发挥很大的作用。

性别表达
与劳动法

关于性别及性别表达的法律一直在不断演进，各地法律都有所不同。美国没有联邦法律禁止针对跨性别者的歧视，只有19个州的法律明确保护跨性别员工的权益。另外，1993年的《宗教自由回复法案》（Religious Freedom Restoration Act），使得公司可以利用宗教作为歧视行为的借口，跨性别员工更难针对公司的歧视提起诉讼。以宗教自由为基本依据，某些州立法废除或禁止为跨性别者提供平等保障。虽然性别表达相关问题在一些诉讼案例中被归入更广泛的性别歧视，适用美国民权法案第七章，但没有联邦法律，这类案件的结果依然有赖于法庭对之前判例法的解读。2019年，美国最高法院开始商讨民权法案第七章的性别保护是否要将LGBTQ+人群纳入其中。

在全球层面，各国关于性别表达的法律大相径庭。英国、西班牙和南非等很多国家有专门针对跨性别者的反歧视法。然而在沙特阿拉伯、尼日利亚和马来西亚等国家，跨性别本身就会受到处罚。而美国等许多其他国家的跨性别者则是既不会受罚，也没有受到保护，令受到歧视的跨性别者，无法确认自己是否属于法律之下平等的公民。在全球环境下开展业务，要注意各地保护政策的不同，以及对跨性别员工安全与健康的相应影响，这一点至关重要。即使是在没有包容性的文化环境中，也要注意一如既往地保持包容。

（返回原文阅读）

公司可以采取多种方式应对这个问题。第一，对员工选择的名字和正确称谓做好记录。这样可以保证在公司名录、邮件列表和名片等各种人事和行政场合尽可能地使用合适的称呼。第二，鼓励全体员工使用名牌和邮件签名，写明自己偏好的名字和正确称谓。这样可以让大家记住

这些名字和称谓，培养起同事可能有多种性别认知的意识。第三，利用培训项目、入职教育和员工手册内容，表明正确使用称呼是一种营造良好工作环境、让全体员工都感到自己获得认可和尊敬的措施。举个例子，前不久高盛集团（Goldman Sachs）发起一项内部活动，促使员工更好地意识到称谓的重要性，并鼓励员工主动告诉同事自己倾向于被如何称呼。

2 为性别转换
提供支持

性别转换不是孤立的一件事，而是一个过程，其开端是个非常私密的个人决定，而这一决定往往源于数年深入内心的思考。在职场出柜的决定也同样非常复杂，要权衡这样做的益处（获得自由，不必再过“双重生活”，能够表现出真正的自我）和弊端（可能受到排斥，事业受负面影响）。一位从事物流行业的跨性别女性参与我们的研究，她告诉我们，“我花了将近一年时间进行自我探寻，查资料，接受治疗并参加互助小组，做了深刻的个人思考，最终向自己的上司‘出柜’，坦白自己是跨性别者。……当时我说完要说的话，停下来等她做出回应，我的心提到了嗓子眼。我知道这场谈话可能会永远改变她对我的看法，而已经说出口的话又不可能收回来。”

接着，这位女性复述了上司当时的反应，“过了一会儿，她开口说，‘我们不仅仅是一个团队，我们是一家人，这里就是你的家。你有权利展现真正的自己，并获得尊重。我会尽全力让你在这里顺利完成性别转换，尽可能地避免麻烦。’她随后就开始忙着安排与部门负责人和HR负责人的会议。”

决定转换性别的人可以自行选择这个过程如何进行、需要多长时间。性别转换可能需要接受性别确认手术（不是所有的跨性别者都需要就医）。一些性别流动者一生都在多种性别表达之间反复转换，反复重新解释和定义自己。公司必须制定一套综合全面的方法，用于管理性别转换——要关注员工，但也要注意营造有利于转换顺利进行的职场环境。

第一，帮助选择就医的跨性别员工获取医疗保险，确保他们能够使用针对特定性别的医疗福利，可以减轻这些员工在职场出柜时承担的压力和焦虑。这样的措施可以发出高度肯定的信号，让跨性别员工感觉到自己的价值获得认可。

第二，询问员工在转换过程中需要什么、希望如何处理这一过程，这一点至关重要。只有倾听员工需求并予以配合，公司才能确保不会无意间让员工在没有允许或没有做好充分准备的时候“被出柜”。

第三，如果员工找HR负责人求助，HR负责人可以告知员工在哪里能够了解更多关于治疗方案、组织支持小组和其他资源的信息，还可以制定战略，帮助员工处理在性别转换过程中工作和生活上可能遇到的问题。如果员工愿意，可以让该员工的直属上司参与这样的谈话，如此可以提升同理心，更好地制定符合员工独特需求的灵活方案。谷歌、信诺（Cigna）和雪佛龙（Chevron）都设置了这类项目。

第四点也同样重要。我们的研究表明，领导者和管理者必须主动打造能够为跨性别员工提供支持的职场环境。性别转换是个格外敏感的过程，员工可能会受到其他人的排斥，感受到要隐瞒自己性别身份认同的压力，导致抑郁、焦虑乃至自杀念头的易感性提升。此外，医疗团队会询问要接受手术的跨性别者能否获得相应的支持，因为寻求性别确认治疗的人通常都会需要支持。因此，准备好支持政策和计划，可以让公司

照顾跨性别员工的过程更为顺利。

要想打造支持性的环境，需要权威人士在日常工作中以身作则，示范跨性别包容行为。我们研究中的许多参与者都说，假如自己所在公司的高层领导者和一线管理者没有表示支持、带动其他下级员工，他们大概无法轻松自然地询问跨性别相关福利，转换过程也不会那么成功。高层领导者可以从多个方面起到示范作用，比如参加关于跨性别问题的会议，公开支持具有性别包容性的着装和洗手间使用规范，注意使用员工自己喜欢的名字和正确性别称谓称呼员工等。

当然，同事也起着重要的作用。前不久我们与拉里·马丁内斯（Larry Martinez）、恩丽卡·拉格斯、尼古拉斯·史密斯（Nicholas Smith）一同开展一项研究，使用了来自389位跨性别员工的采访及问卷调查信息，我们发现，与未经过转换或转换较不彻底的人相比，转换比较彻底的人工作满意度更高，对自己所在职场的“适应感”更强，报告的歧视也更少。我们还发现，促成这一效果的原因，不只是参与者内在性别身份认知和外在性别表达得以保持一致（这叫作行为本真），更大的原因是他们知道同事对自己性别的认知与自己一致（关系本真）。研究中一位担任博物馆负责人的跨性别男性说，“过了某个阶段之后，其他人开始把我当作一个普通的男人。我觉得就是从那个时候开始，我觉得更能融入了。是别的同事帮我实现了这一点。”另一项研究里则有一个令人落泪的例子，一位从事制造业的跨性别女性讲述了公司活动上发生的事，“我第一次穿裙子参加聚会。一位助理拉着我的手，在大家面前牵着我走进舞池。他当着全体同事的面接纳了真正的我，直到今天，我一想起那份勇气还是会流下眼泪。”

要协助建立支持性的关系，公司应当告知跨性别员工所在的团队，该员工何时会暂且离任、是否会回来兼职，以及离任期间需要其他人代

为处理哪些工作。要向其他人强调表达关心体贴、提供情感支持、以肯定该员工性别身份的方式行事的重要性，这一点非常重要。举例来说，其他员工可以明确表示自己能够讨论与性别转换或性别表达相关的一切问题，不过进行这种讨论的时间和地点要听从跨性别员工的意愿。这种方法可以增强支持感和关切感，让跨性别员工能够轻松自如地与同事进行坦诚对话。同事即使是出于好意，也难免会担心自己是否有能力在转换过程中为跨性别员工提供支持。公司可以采取以上步骤，缓解他们的忧虑。

3 构建强调跨性别者多样性的培训

公司还需要提供更多关于性别身份的一般培训。虽然报道促进了关于性别身份及表达的交流，但企业多样性培训依然有进一步改进的空间。在此我们提出两个建议：

1.让员工与自我认知属于跨性别身份的人接触。有关“接触假说”（contact hypothesis）的大量研究表明，要想让人们转变对特定团队的态度和行为，提供机会与该群体建立关系，倾听他们的故事、理解他们的困境、获得同理心，是非常重要的。但教育他人或以这种方式做自我呈现并不是LGBTQ+群体成员的责任。在“出柜”的跨性别员工自愿的情况下，可以让他们参加培训。如果他们不愿意，许多企业培训机构和LGBTQ+非营利组织都能提供这类培训。

2.帮助原性别员工培养在日常工作中为跨性别同事提供支持的能力。研究表明，许多人缺乏质疑偏见所需要的知识和信心。因此一些公司以具体的策略指导员工，特别是领导者，走出舒适区，参与关于多样

性的困难问题的“勇敢对话”。例如，公司鼓励员工在目睹偏见行为时直接但不失敬意地指出，可以把对方拉到一边解释某些偏见言论可能造成的伤害，或者找对方喝杯咖啡，委婉地说明某些行为为何有违包容性原则。普华永道（PwC）董事长发起了呼吁多样性及包容性的CEO行动联盟（CEO Action for Diversity & Inclusion coalition），意在推动多样性相关话题在大公司高层领导者之间实现正常化。美国银行（Bank of America）鼓励员工以保持尊重、关注学习的方式讨论性别、种族及其他与自我身份认同相关的话题。

这样的努力是有回报的。我们将在下一项研究中报告，原性别员工质疑有违包容性的政策及行为，会向跨性别同事发送重要的信号，令他们感到自己被包容。我们的研究发现，此类行为有三种形式：呼吁，如积极主动地公开提倡跨性别包容；防御，如保护跨性别同事免受他人的指摘和敌意；教育，如在组织中传播对跨性别问题的意识。我们发现，近期看到过此类行为的跨性别者倾向于觉得自己作为组织一员的价值感有所提升，工作满意度更高，由工作引起的情感消耗更少。

供职于政府部门的一位跨性别男性，回想起自己被某位管理者恶劣对待时，自己的助手挺身而出，当时他对她无比感激。“那时我坐在了餐桌旁的一张空椅子上，”他回忆道，“那个人看见我坐下，就像自己身边坐了只大蜘蛛一样跳了起来。我的助手开口说，‘斯科特，你真没礼貌’——说了两次！这让我安下心来。”这样的勇敢行为，能够对当事者接下来整整六个星期的工作满意度和幸福感产生积极影响。

性别身份认同及表达：相关词汇表

人们用不同的语言，描述自己以及自己希望标记自身身份的方式。以下列出一些常用术语，但要注意，这些定义以及其他相关定义都在不断演化。另外还有一点很重要的是，最了解自身身份认同的是自己，所以要想了解一个人希望被如何称呼，应当去向本人确认。（更多信息可参考人权运动组织的词汇表）

原性别

与出生时自然性别相一致的性别身份。

性别表达

指一个人（包括跨性别者和非跨性别者）选择的表达自己性别身份的方式，包括衣着、语言沟通风格及其他外在行为。

性别流动者

指的是在不同时期感到自己更像男性、更像女性或两者结合的人，他们因此在不同时期表达出不同的性别身份。

性别身份认知

除去出生时自然性别以外，一个人对自身性别的认知。

中性人（亦称性别酷儿）

一种脱离传统二元性别的性别身份及表达。这一类人可以是男性或女性，或两者皆非，或两者的共同体。

跨性别者

这是一个总称，泛指所有自身性别与社会对自然性别的期望不一致的情况。其中部分人决定进行性别转换。也有一部分人不转

换，因为这些人并未根据传统的男女二元性别定义自身，或是对自己的性别身份认知会随时间而流动变化。

跨性别

一种与出生时自然性别不一致的性别身份认知。例如，跨性别女性是出生时为男性的人。

不过，虽然许多原性别员工是出于好意，但跨性别者有时可能不希望其他人为自己的利益发声，在他人对于自己工作与生活相关的诸多问题、困境和种种微妙之处缺乏深度了解的时候尤其如此。研究表明，抱有“救世主心态”（即动机是渴望被当作好人）的员工造成的负面影响往往大于正面影响。因此，HR部门应该培训员工适当地询问跨性别同事是否更倾向于自行发声（如果跨性别员工愿意，应该让他们也参与此类培训）。在采取行动之前先询问，这个简单的行为可以让跨性别者获得自主权，自行决定该如何处理状况。

4 利用复原力的干预措施

研究还支持一个观点：跨性别者可以从帮助自己管理压力的干预措施中获益。我们的一项研究收集了参与者过去两星期的体验作为样本，发现有证据表明，正念（即不加评判地关注当下体验的状态）可以让跨性别员工在经历职场歧视事件的后一天，免于情绪耗竭。出现这种效果的原因可能是过度警惕和反刍思考等防御性、怀疑性的思维模式减少。

可惜的是，希望企业采取的措施能够迅速轻易消除对跨性别员工的

偏见，并不现实。改变需要时间。而且，虽然企业的主要目的应该是利用正式的多样性政策及相应措施从结构层面彻底根除偏见，但也要提供工具（如正念训练、认知行为训练和自我同情训练），减轻污名对边缘化人群造成的损害。

员工只有在完全保持本真，并与所在组织相联系的情况下，才能完全发挥潜力。跨性别员工也不例外。然而，现在很少有公司成功地构建对不符合社会性别规范的人有包容性的工作环境。我们希望本文介绍的研究和主动措施有助于改变这样的局面。企业充分理解这一点，不只是能从商业角度获益，还能够形成足以流传下去的企业精神——将人的尊严放在首位，将“让员工做正确的事”视为成功的根基。

克里斯蒂安•萨热古德是维拉诺瓦大学人力资源开发研究生项目及心理学与脑科学学院心理学助理教授。卡蒂娜•索耶是乔治华盛顿大学管理学助理教授。珍妮卡•韦伯斯特是马奎特大学女性领导力研究院负责人之一、管理学副教授。

管理医疗费最高的患者

Managing the Most Expensive Patients

罗伯特·珀尔（Robert Pearl） 菲利普·玛德维格(Philip Madvig) | 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 刘铮筝 | 编辑

新型基层医疗模式可以降低成本，改进治疗效果。

核心观点

问题

美国医疗开销中，一半的钱用于治疗病情最重的5%人群。疾病管理计划虽然能够改善这类患者的治疗质量，但却非常昂贵，并未如期降低成本。

原因

前5%的病人类别比想象中更多样化，其中一些类别的患者不断变化。疾病管理计划无法解决异质性和不确定性问题。

解决方案

KP创造出一种成本效益很好的模式，使用相对便宜的医疗助手和技术，帮助基层医疗医生直接管理患有可改善慢性病的患者，这些患者包括已经属于前5%的患者，以及将来可能发展成为这5%的患者。

当企业高管、医院领导者和政策制定者在讨论如何解决美国医疗开销居高不下的问题时，不免会谈及5%的最危重病人，这部分病人的医疗开销占总开支的一半。很长一段时间以来，人们寄希望于通过提高治疗效率和质量，大幅降低美国医疗每年3.5万亿美元的开销。过去20年，秉持这种想法，企业员工、保险公司和医疗系统都加入了昂贵的疾病管理计划（disease-management programs），与之并行的，还有基层医疗医生、注册护士和社工。他们通过监控、指导，为花销前5%的病人服务。尽管这些计划的确能提高治疗效果，但我们所在的凯撒健

康计划和医疗集团（下称KP）以及其他机构都发现，净成本并未降低。

为了弄清背后原因，KP开展了一项关于利用率的内部研究，从电子医疗档案（EHR）中获取数据，调查了北加利福尼亚地区400万病人接受治疗的相关细节。KP临床研究人员获得两项发现：首先，这5%的病人比人们想象中更多样。这个群体大致可以分为三类，医疗需求差别很大：第一种是患有一种或多种慢性病，可通过治疗改善或控制；第二种是突遭毁灭性疾病的患者；第三种患有严重慢性病，无法彻底治愈，需要持续的高价治疗。其次，前两类患者每年的情况变化无法预测。这就解释了为什么疾病管理计划难以获得积极回报：其设计无法解决异质性和不可预测性。

同时，KP还建立了一种新模式，用于治疗患有多种但相对可控的慢性病患者——针对目前在前5%之列的患者和几年后又可能随着医疗条件变差或健康恶化，会进入前5%行列的患者。我们认为，解决这类患者的问题，最有可能改善治疗结果，降低成本。我们的方式是，利用科技和相对便宜的医疗人员，为基层医生提供更广泛的支持，直接监控和解决这些病人的慢性病治疗需求，不依赖独立的疾病管理计划。

迄今为止，我们已将这种方法应用于加利福尼亚州、弗吉尼亚州、马里兰州和哥伦比亚地区，发现它极大降低了成本，改善了医疗质量。除去所需投资，杠杆基层医疗（leveraged-primary-care）模式提高了KP的运营利润，让KP网络内的近500万名成员，可以省下低于同类医疗机构10%-15%的保险费用。因为利润更高，KP可以进行大规模资本投资（每年超过10亿美元），并为无保患者或保额不足的患者义务就诊，为培训下一代医生提供资金。KP在北加利福尼亚和大西洋中部地区的计划因为高质量，持续位列美国医疗计划前五，我们认为新模式是原因之

一。

有足够证据证明，这一模式可以推而广之。KP的HMO结构包含了保险计划和医疗体系，这在美国并不常见。本文作者之一罗伯特·珀尔，决定针对三所模式类似KP，但没有自己保险计划的基层医疗机构进行研究。这些机构遍布17个州，共服务25万名患者。他发现，这些机构也以更低成本完成了高质量医疗。患者慢性病并发症更少，没有出现新的并发症，急救和住院频率低20%到50%。我们认为，这证明任何根据医疗结果而非医疗数量决定报销额度的机构，都可以使用杠杆基层医疗模式。

我们将在本文分享我们所了解到的诊疗费最高的前5%患者，并进一步描述KP的模式，鼓励其他医疗机构采用类似方式，鼓励员工建议医院采用这种方式。

三类患者

医护人员在谈及医疗费用前5%的患者时，通常是指患有糖尿病、稳定性心脏衰竭、哮喘和精神疾病等慢性病的病人。这些患者常常出入急诊，频繁就医，需要阶段性住院。疾病管理计划的目标是，通过更好的治疗和培训，改善患者病情，同时减少医疗支出。但是，这些专业人士在谈及这一人群时，没有意识到这部分人只占“前5%”的1/3，这三类患者的组成并非一成不变，而是每年都在变化。

前5%的患者中，第二类是突遭致命性疾病的患者：重大创伤、极端早产或严重致命癌症。这类患者每年消耗5%总开销中35%的预算。但由于多数一次性事件难以预测，几乎无法从这部分中省下钱。况且，很多这类患者隔年要么恢复健康要么过世，从而离开这一组别。

最后1/3患有严重心脏衰竭和慢性肾脏疾病，每年需要昂贵且持续的治疗。许多患者多年前属于第一类，之后情况恶化，只有少数例外（例如接受肾、肺、心脏移植），几乎没什么办法能让他们恢复健康，也无法避免未来昂贵的医疗账单。这一类患者，在5%的预算中约花费35%。尽管疾病管理计划可以让他们的治疗更高效，但多数改善情况的努力对净财务影响很小，因为这些患者需要高强度介入，需要昂贵的药物和治疗方法。此外，多数患者在不久的将来，需要大量极为昂贵的临终关怀治疗。

总的来说，想降低前5%患者的医疗开支，机会比我们想的少很多。只有第一类患者的开销能被大幅降低，但这些人的开销只占30%，而这部分患者的情况每年都在变化，因此真想有效节约成本项目，必须考虑这一类别的潜在患者。这个群体数量庞大，美国65岁以上国家老年人医疗保险制度有5500万人。其中，大约2750万人患有5种以上慢性病，通过恰当治疗能得到控制，但有机会进入第一类的患者，一年中只有400万到500万。

剩下的患者在次年也有很高风险加入这一类别，治疗计划若想大面积取得成功，需要覆盖这2750万名患者。对传统疾病管理计划来说，这样的成本难以消化。KP杠杆基层医疗模式，通过将辅助类员工直接整合到基层医疗诊所，使用比注册护士和社工工资更低的人员，并通过技术的运用，避开上述难题。以下是两种方式的主要区别。

杠杆基层医疗与疾病管理计划

疾病管理企业往往会针对一种疾病，建立一个由护士和社工组成的小组，因此对患有多种慢性病的患者来说，要同时面对多个小组。这些

情况发生在基层医疗医生的诊所之外，往往会导致重复工作：小组和医生都会监控患者化验结果，处方及整体健康情况。多数患者喜欢疾病管理计划的便捷性，他们可以打电话求助，避免了复杂的看病流程，还可以预约医生，安排接送，申请社工服务。很多人也喜欢这种项目提供的指导机会。但这些项目花费的钱本可以用在更多患者身上。

这种昂贵的方式对那些病情复杂，且必须持续支付高昂费用的患者来说，是合适的选择，这种情况包括晚期肾脏疾病、严重的心肺疾病等，这些患者病情恶化和住院治疗的风险很高。每年只需减少一次ICU支出，就能支付一个疾病管理计划的花销。KP和其他机构一样，利用这种项目提高这类患者的治疗质量。

但是，回到前面的问题，这种模式无法应用到患有多种慢性病或并发症的所有患者身上，仅从经济上来说就行不通。很多机构曾尝试过其他方法，即利用诊所注册护士或实习护士帮助治疗慢性病患者，但也不可行。这种方法也需要雇用相对高薪的人员，完成不需要他们技能的工作：筛选数据库、安排化验和拍片，问询病人病情，是否有遵医嘱，提取所需数据，查看结果是否符合医生预期。

KP的模式通过整合以下四部分，用成本效益较高的方式解决了覆盖更多人群这一问题。

与正在进行的基层医疗整合。这避免了重复治疗。但是医生仍然能够获得外延服务，让他们能以最有效的方式发挥专长。

技术。该模式采用了四种类型的技术。首先是EHR综合系统，为医生提供每位病人最新的健康信息，标记进一步治疗或化验的需求。该系统让医护人员能快速申请化验单，变更处方，发消息给患者，监控临床结果。医生还可以通过这种方式，在病人定期检查前，发现并优先安排需要治疗的慢性病患者。第二类是记录血压和体重数据的可穿戴设备。

第三类是由计算机生成语音和提示信息，提醒患者进行预防性筛查。第四是医生通过智能手机视频功能，在患者出院后，监控其健康状况，在出现新问题时及时解决，避免二次入院。

低成本医疗辅助。KP每位基层医生都有医疗助手。医疗助手通过和患者沟通，评估信息，为医生做准备，传达医生命令，通过社区服务安排接送，帮助医生更好地监控患者的慢性病，成本只是其他方式的一小部分。他们帮医生节省了大量时间——仅仅从电子病历中提取数据，重组，组织患者医疗信息就需要每天花几小时。助手的工资根据地点及工会协议的不同，每年大约4万-5万美元不等，差不多相当于注册护士或实习护士工资的一半。他们需要的培训时间是一年，由社区和各州同事和职业学校提供。

药剂师。模式中新加入了一点，药剂师可以查看化验数据，使用医生创建的协议，根据需要更改处方，为医生节省更多时间。

新模式下，每位医生可以为约1800名患者提供省时的持续治疗，这些患者中30%患有一种以上慢性病，效果比传统基层治疗好很多。医生十分清楚医疗助手的工作，具体到药剂师滴定（微调剂量）的特定药物，电脑语音和信息系统鼓励的预防服务。这一模式也让医生可以根据患者需求，个性化定期检查：医生可以让一些患者每个月来检查一次，检查时长更长一些，让另一些化验结果达到要求的患者一年来一次，而不是像过去那样每三四个月自动让所有慢性病患者定期到医院检查。

算机应用，但通过商业软件供应商，医院可以逐步获得很多这类分析工

尽管KP项目很大程度上依赖复杂的EHR系统和各类内部开发的计算机应用，但通过商业软件供应商，医院可以逐步获得很多这类分析工

具。只需针对医疗助手和分析软件进行基本投资，就能省下数倍于投资的钱（体现在更少的急诊次数和住院天数）。这种模式一旦在按人头计的医疗机构（即医院根据每位患者在一定时期内预期的医疗服务，一次性收取固定费用，并负责提供高质量的治疗结果）施行，会带来良性循环。相对较少的基层医疗投资便有助于为大量患者改善病情，每年逐步省下更多开支，这些钱可以用于在次年进行技术投资，雇用更多医疗助手。

更好的结果

杠杆基层医疗模式不仅成本收益好，它在解决以下这些危及生命，医疗费用高昂的疾病方面，也取得了很多成功：

结肠癌。因患有结肠癌而去世的患者中（往往在花费了超过20万美元左右的天价医疗费用后），有50%本可通过适当的筛查活下来，甚至在一开始就避免发展为恶性肿瘤。多数结肠癌从良性息肉发展到入侵性癌症，需要十年时间。如果能在早期发现并切除息肉，患者不会出现恶性肿瘤。

大多数人可以通过简单的粪便检测发现癌症前期恶性息肉。若每年检查，检测率和结肠镜检查相同。患者可以在家中厕所获取粪便样本，无需到医院进行肠道准备，也不用冒肠穿孔的风险。难的是让患者参与。杠杆基层医疗模式极大提高了参与患者的比例：KP的筛查率是90%，比美国平均70%的筛查率高很多。结果，虽然全国这一癌症的死亡率都在降低，但KP的患者数量下降得更快。在这些患者到基层医疗医生处就诊时，医疗助手可以检查EHR系统，看他们是否需要化验，如果需要，则给他们发放诊断试剂盒。如果患者的年龄属于合适的年龄

组，但当年未就诊，或没有返还试剂盒，计算机应用会发现这一缺口，给他们发送语音或信息提示。如有必要，医疗助手可以要求把试剂盒寄给患者。

高血压。内奥米·费希尔（Naomi D.L. Fisher）和格雷戈里·科夫曼（Gregory Curfman）在《美国医学会杂志》（JAMA）2018年11月6日的一篇文章中写道，高血压或高度紧张，是“心血管疾病的最大诱因，会导致中风、心力衰竭和冠状动脉疾病，同时也是肾病的最大诱因”。对该疾病控制不力的原因很复杂，但和两个因素有关。一是，医生需要花大量时间为每位患者微调正确的高血压处方剂量。再者，很多患者不会持续吃处方药。一位医疗助理可以通过亲自为患者更频繁地量血压或分析远程监控数据，帮医生解决第一个问题。通过给患者打电话、发邮件或信息提醒，解决第二个问题。这是KP采用的方法，结果KP的高血压患者中90%得到了控制，而全美这一数据仅有54%。

糖尿病。慢性病的发病率在不断上升，由于其并发症会很严重且费用高昂，所以这件事令人担心。如果患者初期的脚部和脚踝不适，磨损和溃疡未得到及时治疗，最后往往会需要进行脚部和下肢截肢。医疗助理可以通过智能手机视频功能，检查潜在问题区域，提醒糖尿病患者警惕，并立刻请医生查看，比常规检查早几周发现问题。

KP的方法是，结合其他方式，改进运营效率，尽可能提供预防服务，保证患者安全，利用好“卓越中心”，这种方式让我们将加利福尼亚州国家医疗保险制度的患者住院率减少到平均每年每位患者0.7天，相当于全国平均值的一半。在推行这一模式之前，我们的住院率接近每年每位医保患者1.2天，是全国平均值的85%。

预防服务的改进也降低了KP患者的死亡率。例如，KP在加利福尼亚州和大西洋中部地区的患者，和全美平均值相比，结肠癌死亡率低

28%，败血症死亡率低40%，心脏疾病死亡率低43%，中风死亡率低14%。此前，KP在这些疾病方面的数据只比全美平均值略高，完全无法和美国东西岸的最佳数据相比。

这一模式具有广泛适用性

很多人以为，只有大型综合性多科室一体化医疗机构能使用“KP模式”。但正如我们之前提到的，三所规模较小的机构也采用了这一模式，并得到和我们类似的患者治疗效果和财务结果。三所主要都是基层医疗机构，在多地设有诊所，均为按人头收费，聚焦医保人群，特别是病情最严重的患者，针对这部分患者医保报销费用更高。他们还收治同时符合医保和医疗补助的人群。三所机构的财务成功，都是因为防止并发症，并提供住院和急诊之外的选项，而非尽可能多地让患者就诊、化验和住院。

由于这些患者比一般医保人群病情更重，三所机构分派到每位医生的患者人数都比分配到社区基层医疗的平均值更少。他们为基层医疗医生提供行政人员，相当于KP的医疗助手，更频繁地与医保患者联系，使用EHR系统追踪患者情况，为决定是否即时检测提供辅助信息，发送提醒。他们也和KP一样，在基层医疗机构之外，使用注册护士和更高薪的病例管理者，协调住院患者及病情最重患者（前文提到的第三类患者）的治疗情况。

三所机构之一的ChenMed，在8个州有59家基层医疗诊所。因为该机构患者的需求非常复杂，所以构建紧密的医患关系成为头等大事。2018年，该机构医生平均接待一位患者的时间是189分钟，全美基层医疗诊所的医生平均仅有20.9分钟。即使因ChenMed人数不断增长的风

险，对这一数字进行过纠偏，医生为病人投入的时间依旧是社区诊所医生的两倍。多出来的时间效果显著：相比其他机构的全国平均水平，ChenMed的急诊数量少34%，每位病人每年住院天数低26%，医保患者每千人再入院数量少16%。医疗保险便利计划（Medicare Advantage Plan）根据质量和患者满意度，为ChenMed计划评分4-5星（总分5星）。（披露：ChenMed两年前曾邀请本文作者之一罗伯特·珀尔进行过一天的咨询）

Concerto Health在俄亥俄州和华盛顿州都有医院，该机构特别关注那些因严重疾病、低收入和残疾，同时符合医保和医疗补助条件的患者。该机构超过80%的病人至少有三种慢性病，近半数确诊精神疾病。杠杆基层医疗模式将该机构的医院利用率降低到低于全美平均值16%，再入院率低50%，急诊数量低17%。医疗保险便利计划将其评为4星。

Iora Health在10个州有49所基层医疗医院，也出现了类似下降。根据2018年数据，参加该机构杠杆基层医疗计划的患者，在一年后医院使用率降低15%，两年后降低24%，三年后为42%，Iora的医院使用率和再入院率以及急诊使用率，分别比医保患者全美平均数低40%、36%和23%，医疗保险便利计划打分为4.4星。

我们认为，未来几年里，KP这种通过为医疗助手配置先进IT设备，辅助基层医疗医生的战略，能够节省更多资金。患有任何慢性致命疾病的患者都可以采用这种模式。以癌症和II型糖尿病为例。抽烟、饮食不规律和缺乏锻炼往往是导致这些疾病的主要因素，但在一般的基层医疗诊所中，医生很少有时间和患者深入探讨这些习惯，引导他们过上更健康的生活，并帮助他们坚持下去。但在杠杆模式中，辅助型员工和信息技术让上述介入成为可能。还要考虑高血压、血脂控制、哮喘管理

和糖尿病等疾病的最佳结果和当前患者治疗结果间的巨大差距。来自美国质量保证委员会（National Committee for Quality Assurance）的数据证明，KP方式的广泛应用可以产生更好结果，帮助缩小差距。尽管这一方式的最大价值是，有能力改善患有多种慢性病的患者治疗，但它也能帮助提高健康个体的疾病防御有效性，延长生命，降低未来开销。

但前进路上的一个主要障碍是，按服务收费的支付体系仍然是美国医疗的主导方式，对疾病和并发症预防方面的举措奖励不足。按服务收费的体系难免会导致更多医疗手段的介入，但却没有改变医疗结果。为了提高医疗服务的质量、便捷性和可购性，美国必须快速转型为按人头付费的报销体系。KP和其他医疗系统已经证明，按人头收费可以激发医院采用改进治疗结果、降低成本的创新，并留出更多资金，发展创新（见《哈佛商业评论》2016年8月文章《如何为医疗服务付费》“The Case for Capitation”）。

医保已经采取了一些措施，过去仅根据医疗服务数量向医院付款，现在有了基于治疗结果的奖惩（即我们所知的基于价值付款）。

这也包括2019年4月公布的基层医疗医生的新计划。如果这些措施成为一种趋势，大公司给私人保险公司施加压力，让其效仿，会增强杠杆模式投资对基层医疗医生的吸引力。在那之前，资金肯定还是要从支付者那里来：即保险公司，雇主，州政府和联邦政府。

一些大公司和医疗计划希望降低医疗开支，走投无路之下和疾病管理计划签订合同，只会对结果感到失望。大公司和保险公司是该换条路了：通过雇用更多医疗助手、购买和KP类似的IT系统，保险公司和雇主能在几年内看到账目的积极变化。几年后，针对所有患者的治疗结果会越来越好，针对病情最严重的5%的患者医疗成本不断下降，省下的钱会越来越多。

随着美国人口老龄化，慢性病发病率会继续攀升，医疗成本将不断上涨。KP及其他三家医疗机构采用的运营方式和按人头付费方式，为解决这一不断增加的危机提供了一条路径。

罗伯特·珀尔医学博士，是医生组织永久医疗集团前任CEO，该集团和凯撒基金医疗计划及医院，隶属凯撒健康计划和医疗集团的一部分。他还担任斯坦福大学医学院教授及商学院讲师。菲利普·玛德维格医学博士，是永久医疗集团质量和医院运营部门助理执行主任。

双周期下中国企业
四大战略变革选择

蒋德嵩 | 文 李全伟 | 编辑

在中国经济转型周期和全球技术创新周期下，中国企业应该从战略方向、战略布局、战略执行和战略创新四个方面进行变革，最终实现产业升级和高质量的经济发展。

新冠肺炎疫情已在世界各地蔓延，本已脆弱的全球经济或将遭受巨大打击。在不确定的全球化环境中，中国拥有独特的经济发展基础，

但也有非常现实的全球化约束。例如，在疫情之后提振经济的举措中，就出现了“老基建”与“新基建”的争论。老基建指大兴土木，大搞传统基础设施建设，用积极财政政策和宽松货币政策快速恢复经济增长。“新基建”指大规模建设发展5G、物联网、数据中心等新经济基础设施。

很明显，老基建存在许多问题，而新基建投资于未来技术和应用，能够加快推动经济转型。现实情况是，新基建直接相关的许多产业技术和产品，以及产品生产相关的材料、元器件、核心设备等，仍掌握在美国、日本、韩国、荷兰等众多发达国家手中。中国的新基建经济体系中仍有许多“短板”，生产的供应链有很多“卡脖子”环节，需要与外部以共赢、互利的关系推动长期合作发展。

中国企业家应该意识到，从经济高速增长到高质量增长（中国经济转型周期），从要素依赖到全要素生产率提升（全球技术创新周期），双周期交织下经济新旧动能转换的政策与资源博弈，将成为未来5到10年内中国经济发展的常态环境。中国经济长期、坚实的增长基础仍有赖于扎实的技术创新和核心工业生产力，这将成为多数企业发展的重要战略定位。这个核心诉求也意味着，中国与全球化之间就发展共识的战略抉择与再平衡，既是个严肃的全球化话题，也关系每个企业的战略选择。从战略管理的角度讲，中国与全球化的关系决定了企业的战略目标、资源禀赋及全球整合，以及由此决定的战略执行力。

双周期

中国经济转型周期。中国经济转型的目标是建成现代化经济体系，从高速增长转向高质量增长。中国经济转型周期的时间介于2018年到

2035年，未来10年内将成为关键的发展动能构建期。

经济转型有两大关键任务：其一，传统发展模式和经济增长方式的调整，即高增长要降速；其二，现代经济体系的建设与发展，即夯实高质量增长。

经济高增长要降速，一方面因为动能衰减，促进增长的经济要素边际效应下滑明显，主要是人口与资本的红利。当企业难以获得持续且廉价的劳动力但又要保持增长时，就会更加追求资本化回报。近年来，中国经济脱实入虚成为趋势。十九大后，防范与化解系统性金融风险成为政府最重要的经济工作之一，出台了很多政策。这些政策从根本上抑制了“土地经济”下“高负债”“高增长”态势，间接、广泛地影响了中国经济增长两大驱动要素之资本的供求关系与成本。对于中国企业，几乎无意识间的去杠杆和收缩债务压力给企业经营带来很大负面冲击，中小企业融资难、企业资金链断裂及债务违约等频现。那些通过高负债实现高增长的企业，几乎没有了生存能力。

改革开放以来依靠要素资源禀赋和价格比较优势形成的“高负债”“高增长”经济发展模式走到了尽头，企业以“廉价”资源谋求发展的模式也难以为继。即使新冠肺炎疫情冲击，在巨大的金融风险和低效率的经济边际增长下，中国不太可能大规模重启过去的“土地经济”模式以提振经济表现。

全球技术创新周期。在各种经济要素中，劳动力、资本和技术是经济增长的关键要素。其中，技术是最为稳定和持久的经济要素——人类的知识创新能力取之不尽，创新性技术用之不竭。工业革命以来，现代经济摆脱了对单一资源禀赋依赖，技术创新在促进生产率提升和经济增长方面起到了决定性作用。技术创新的价值是透过产业进步和经济增长表现，通常以全要素生产率为评判指标。

工业革命以来，人类经历了三次重大革命性技术创新浪潮。技术创新与经济增长的关系有如下两个特点。

第一，从技术发明和生产技能积累，再到技术广泛导入工业生产和整个经济体系有较长的时间周期。

能源革命的革新性技术发明集中诞生于19世纪50-90年代，广泛应用于经济体系开始于20世纪初。剔除两次世界大战影响，第二次工业革命对经济增长的效应爆发于20世纪五六十年代，同期美国经济全要素生产率大幅提升。信息革命的革命性技术发明集中产生在20世纪40～70年代，广泛应用于经济体系是在1993～2000年间，美国克林顿政府期间大力倡导发展“新经济”，生产率水平大幅提高，美国取得了过往30年以来最好的经济成就。在2000年，美国经济扩张的时限超过了20世纪60年代，创造了增长时间最长的纪录。

第二，革命性技术广泛应用于工业生产和经济体系，需要廉价且供需稳定的生产资源。

能源革命的核心生产资源是石油，其供给和价格决定了化工化学、材料、元器件、消费等各经济环节的创新动能、生产效率及经济激励。从20世纪20～70年代初，世界石油价格长期处于稳定下降的“廉价”状态，这大大刺激了“石油经济”的整体发展，极大释放了“能源革命”以来新技术、新产品和新商业的经济发展空间。“能源革命”技术进步所产生的经济景气周期止步于20世纪70年代，中东石油危机冲击了油价，也冲击了发达国家经济体系。石油时代谢幕，信息时代到来。

信息革命的突破性技术创新是“运算”，核心生产资源是半导体。进入20世纪90年代，半导体价格的持续快速下降大大降低了信息“运算”的成本，使得信息技术广泛渗透于经济体系的各个环节中，这对于美国新经济发展具有决定性意义。到2005年，半导体价格下滑速度降低，美国

经济全要素生产率增长也同步放缓。

展望下一个十年。进入21世纪，美国经济全要素生产率开始下降，但依然保持较高经济增长率，这是由于中国经济因素的促进效应。2001年年底，中国加入WTO后，中国大量的劳动力和资金储蓄涌入世界经济，导致全球经济的劳动力成本降低，资本成本降低，资本回报提高。对于中国来说，回报是巨大的。在中国刚刚加入WTO的时候，GDP仅为美国GDP的13%，到2019年中国GDP已接近美国的70%。对于美国来说意味着更便宜的商品和更低的利率，即使技术对全要素生产率增长的效应在衰减，但美国经济依然实现了腾飞。2019年，美国GDP（21.43万亿美元）是2001年（10.58万亿美元）的2倍多。

哈佛大学教授尼尔·弗格森（Niall Ferguson）在2007年提出了“中美国（Chimerica）”的概念。弗格森指出，“中美国”的世界经济秩序就是，美国负责消费，中国负责生产和存钱。弗格森指出，中国和美国就像一个婚姻，但这种婚姻是幻觉，是不能持续的，如果长期只让你存钱他花钱，这种婚姻是持续不下去的。

越来越多的迹象表明，“中美国”的世界经济秩序已接近破碎。中国需要大力发展科技以实现产业升级和高质量的经济发展，但中国需要的技术仍主要掌握在美国为主的发达国家。虽然第四次工业革命已悄然来到。普遍认知，这是一场智能革命，人工智能（AI）、云计算、大数据、物联网等革新技术会开创一个社会经济发展的新时代。然而基于过往认知，人工智能技术目前仍处于技术培育阶段，何时以及如何促进美国经济增长仍是未知概念。此外，智能时代的新技术还面临伦理和法律等社会性问题的挑战。

未来已来，但未来还难以兑现。中美科技竞争既存在于未来赛道，同样存在于已有领域。未来10年，当智能经济还无法为美国经济注入强

劲增长新动能时，中美之间的科技竞争已然是对全球经济既得利益的再分配。

另一方面，与20世纪70年代信息革命时期相比，美国制造业空心化问题已从一般商品生产扩大至中间产业环节，已大大制约了技术创新实践与经济转换效率。同时，受信息技术、智能技术等作用，商业模式创新日益灵活多样，C2B等生产组织模式对传统工业体系产生了革命性影响。在制造业空心化严重的结构性矛盾下，美国公司的技术创新实践越来越远离经济生产的中心。在上述状况下，如果重要市场（如中国）和核心产业环节（中间环节）产生大量的对美国为主的发达国家企业的“挤出效应”，将会长期且根本性冲击发达国家技术创新能力及经济全要素生产率，进而影响发达国家经济增长和社会发展。那么，无论未来是否到来，关于未来的竞争的天平可能倾向于东亚地区。因此，我们看到了近年来日趋突显的现象：反全球化浪潮、美国制造业回流、中美科技竞争等。

仅从中国经济转型目标与诉求、全球技术创新周期等角度分析，未来10年，中国与发达国家的经济关系存在很大不确定性。这种状况增加了中国企业技术创新及中国经济转型的难度，中国企业家对此要有充分的认知。大路朝前，中国企业该做出怎样的战略选择和竞争策略？

双周期的挑战及跨越：东亚经验

经济转型有两个关键任务：其一，摆脱单一经济要素依赖，构建以技术创新为动力的全要素生产率增长经济体系。其二，技术能力的构建与发展，以及技术经济体系的完善与竞争力。

由发达国家主导的三次工业革命及现代经济体系，以及跨国公司推

动构建的全球经济一体化格局，形成了一个金字塔形经济利润分配体系。凭借技术建立的先发优势和竞争壁垒，发达经济体处于利益分配的金字塔顶层。发展中国家处于利益分配的底层，要实现经济转型和建立技术创新的新增长动能，必然会在技术创新、产业链、交易和利益分配等方面，与领先经济体及企业建立紧密合作。

面对双周期的挑战，东亚（日本、韩国、新加坡、中国台湾、中国大陆）有过成功的经验，拉美则因为错误的战略选择而陷入中等收入陷阱。20世纪70年代，全球处于能源时代向信息时代发展过渡的技术创新周期。美国积极发展信息技术，以突破全要素生产率增长的瓶颈。东亚（日本和“四小龙”）和拉美经过一段时期的经济发展后面临着产业升级和经济转型的压力。东亚（日本、韩国、新加坡、中国台湾等）把握住双周期机遇，成为全球技术创新特别是信息技术革命的主要推动者，实现了自身经济成功转型并跻身发达经济体。

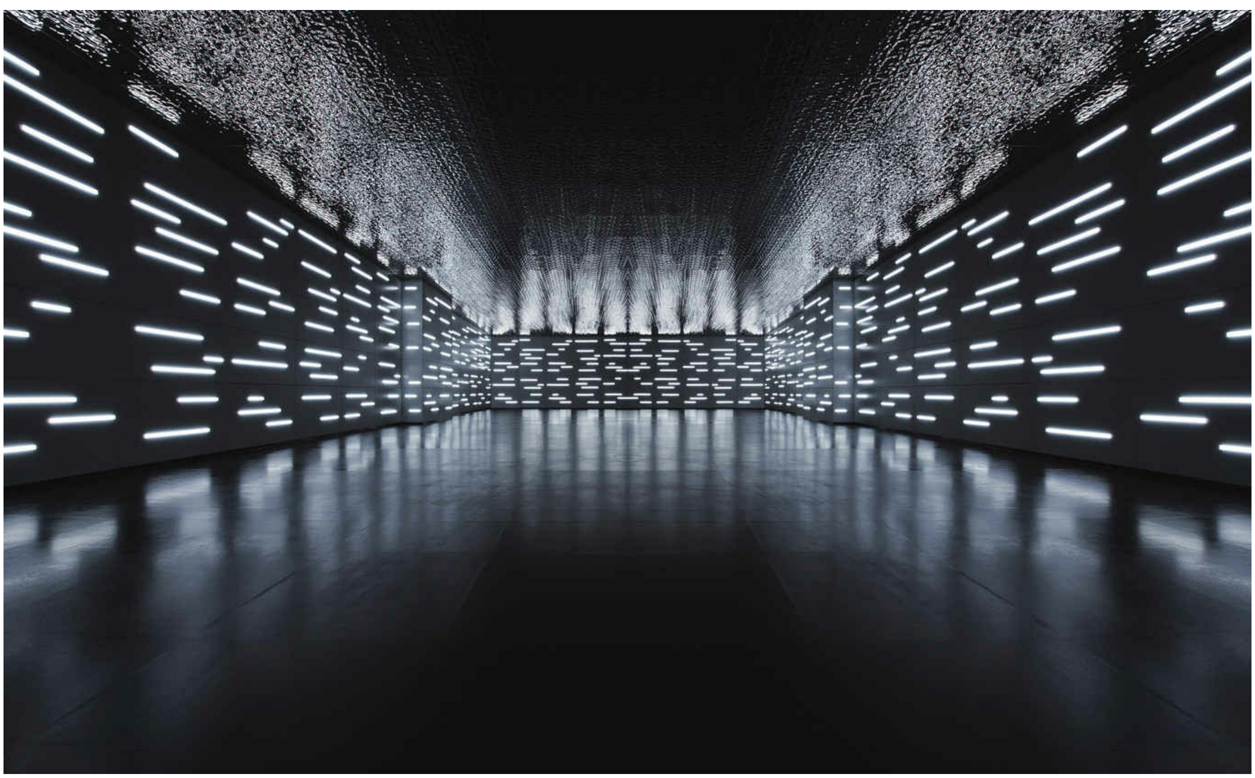
东亚（日本、韩国、新加坡、中国台湾等）经济转型的路径和成功经验是：

第一，发展前沿技术的根基和能力，是扎实、可靠的工业化生产技能和产品化解决方案。到20世纪70年代，东亚借助第一波全球产业转移浪潮，已发展成为全球制造业的重要基地，特别是在终端商品生产方面，积累了丰富的制造经验，拥有领先的企业管理、生产管理的创新技能。

对于即将到来的信息革命，日本、韩国、新加坡、中国台湾等，一方面，加快与中国大陆的经贸与投资合作，将大量劳动密集型制造业转移到中国大陆。这样做，释放了内部经济资源，通过与美国等科技领先的发达国家合作，在信息技术创新及产业生产体系内构建了适合于自身能力的发展战略。

另一方面，投入到信息技术创新的同时，没有放弃一般商品生产制造。日本、韩国和中国台湾都把握了产品数字化浪潮，利用自身在消费电子产品领域的生产能力和技术积累，立足消费电子终端产品的数字化技术革新，在诸多产业的数字产品技术解决方案和商品生产方面，成为了不可替代的竞争者。在此基础之上，通过逆向路径逐步向信息技术产业链上游拓展，重点发展材料、元器件等技术产品，相关技术创新紧密关联下游商品的技术进步和生产制造，形成了技术进步与产业生产高度关联的协同效应。

第二，卓越的企业管理水平，是技术创新持续发展及全要素生产率提高的必要制度保障。东亚经济转型过程中，结合自身的文化特点，创立了众多与技术创新相适应的管理新方法，培养了大量的优秀管理人才和高素质的产业工人。今天，精益生产方式风靡全球，韩国和中国台湾的科技产品生产线管理人员备受中国大陆企业青睐。



东亚经验及技术创新的周期性都表明，革命性技术开创了人类发展的新时代，但大多数技术进步及经济增长来自适度创新的长期积累，包括技术的学习曲线、生产的技术化实现、管理创新的制度保障及商业文明的整体进步。

改革开放以来40年间，中国大陆把握住全球产业转移和经济一体化的二次浪潮，以“市场换技术”，利用发达国家能源时代的工业技术和生产方法，建立起复杂的工业生产体系和庞大的生产能力，“中国制造”已成为无可替代的全球经济一体化体系成员，中国社会经济发展也取得了举世瞩目的成就。

中国企业的战略选择

第一，从战略方向讲，中国企业要抓住全球技术创新周期的过渡阶段，重点关注信息时代的产业技术和生产制造的全球梯度转移，做好“二次改革开放”和“二次入世”规划，使中国加快融入全球技术创新体系，成为全球信息技术产业的“智造基地”。

当前，美国企业加快布局智能时代的前沿技术，逐步将毛利率下滑的技术及产业制造环节转移至其他地区，东亚是主要目的地。较为敏感的话题是美国等发达国家禁止对华技术出口，这更多考量是智能时代的前沿技术（知识产权和生产体系）和技术创新资源（人才和研究机构），那些全要素生产率下滑明显的信息时代技术及产品，仍将会大规模地向比较优势突出的地区转移，正如中国改革开放和东亚转型时期所表现的一样。中国企业应把握住这个趋势，将技术创新能力的发展构筑于较为成熟的技术产业化、产品化和边际经济效益增长的基础之上。在

内生性技术创新的基础之上，企业可以更多关注东亚地区的并购目标，寻找外延技术创新发展的路径。在并购过程中，应将获取技术与共建产业协同发展生态结合，更加紧密地打造东亚整体的技术创新集群效应。在此方面，汇顶科技的模式值得借鉴。

第二，从战略布局讲，以产业巨头为根，与供应链龙头为伴；学习东亚经验，重点发展化工化学、材料、元器件等领域技术，为智能时代打下坚实的技术积累和产业基础。

产业巨头指具有全球性产业价值链及技术创新领导者地位的厂商，如苹果、特斯拉、华为、谷歌、微软、亚马逊、索尼、三星、沃尔玛等。在产业巨头之下，伴生着供应链龙头企业，如台积电、富士康、高通、德州仪器等。以产业巨头为根，紧密把握技术创新的趋势，参与其关键技术在供应链体系内的创新裂变，从优秀的供应商发展成为创新的引领者。近年来，苹果供应链带来一批优秀的中国本土制造企业崛起，如立讯精密、蓝思科技等。新近快速发展的特斯拉供应链，也带动了宁德时代等本土供应商的技术创新。中国的产业巨头要紧密把握自身既有业务的市场优势，从市场力量赋能技术创新，又通过技术创新培育供应链集群和创新，这种策略更有助于本土产业巨头建立起灵活的技术创新跟进战略，逐步夯实自身在全球产业竞争中的势力。TCL科技从彩电终端到液晶面板（华星光电）的转型模式，是本土产业巨头战略创新的代表性案例。

供应链体系内产业细分会产生技术创新的共振效应。对于大量中小企业而言，与供应链龙头为伴，可以降低成本和创新代价进入到技术发展的潮头。这样的创新体系，既有助于打造产业集群，也有助于培育技术能力突出的“隐形冠军”企业。未来，随着“中国智造”的发展，全球供应链的技术创新及效率优化将更加依赖中国企业。一大批中国本土企业

成长为供应链龙头企业，有助于带动供应链细分领域“隐形冠军”的发展，而这也是那些定位于技术创新的专业企业很好的战略选择。

无论是产业巨头还是供应链龙头，现代工业的核心竞争力和重大技术创新都集中在一些战略性关键产业，如化工、化学、材料、机械、精密制造等领域。中国目前在这些领域仍与发达国家有很大差距。随着既有技术全要素生产率的下降，未来几年内，这些领域内原本技术领先的发达国家企业，会逐步退出市场，这给了中国企业并购的机会。近年来，大量国内半导体产业相关的企业通过海外并购获得了难得的技术和生产能力，如闻泰科技、韦尔股份、耐威科技、沃特股份。中国中小企业应抓住全球供应链重构的战略机遇，依托中国市场，联络产业巨头企业和供应链龙头企业，通过海外并购加速技术进步。

第三，从战略执行的角度讲，中国企业建立以供应链效率为核心的管理创新。

在信息革命推动下，通信效率和运输成本持续下降，生产环节不断被专业化细分，特别是技术含量高和生产工艺复杂的信息及消费电子产业。这种趋势下，能源时代的商品跨国贸易，逐步变成了信息时代的技术与生产的跨国协作。由于技术在跨地域劳动分工和生产体系中占据了决定性的连接作用，每一个技术环节生产关系的连接就构成了全球供应链体系。在技术创新迭代、产业竞争、“苛刻”消费者等因素影响下，供应链效率日益成为产业价值链的决定性因素。简而言之，那些具有强大技术创新力的企业逐渐发展成为产业巨头，而具有超强产业技能和供应链协同发展管理能力的企业则成为了供应链龙头企业。

通常，这些供应链龙头企业充当了产业巨头的供应链管理者及相关产业技术的研发管理者。例如，富士康不仅是苹果手机的代工企业，还是消费电子产业领域中关键的供应链服务商，向产业链上下游企业提供

技术、生产、管理和营销等方面的支持。未来，产业巨头与供应链龙头之间的发展协同将成为一种趋势。对于在二者周边所伴生的企业而言，以供应链效率为核心的管理创新能力将成为发展的决胜条件之一，主要包括技术创新能力储备、新技术的产品化响应能力、柔性制造与管理、全球化产能布局、客户关系与供求匹配等方面。

未来，中国企业应将管理创新作为提升战略执行力的核心任务。这是因为，中国本土的社会文化、经济环境、市场规模、产业秩序等多方面，既与欧美国家不同，也与东亚其他国家和地区的经济体量与均衡发展程度不同。

第四，从战略创新的角度讲，将中国市场作为战略管理的目标，不同行业企业以云、端、路、网四个层次，构建商业模式创新的长期战略，完善企业的综合创新体系。

新技术并非是商业的“孤岛”，对既有社会经济改造升级，形成创新发展的新动力，是技术革新的真实商业价值。在人工智能、云计算、大数据、物联网等技术的驱动下，经济活动也将更多应用新技术，智能时代将呈现出云、端、路、网四个经济层次。技术创新及其商业活动，将越来越围绕于上述四个层次而展开，这有助于大幅提升经济整体及个体企业的技术创新效率和商业化进程。

在庞大的中国市场支撑下，中国企业在云、端、路、网四个层次均有布局，一些企业已展现出较强的技术能力和全球竞争力。甚至与美国、日本等发达国家相比，中国市场所带来的赋能将可能在更长期的技术创新和商业模式创新竞争中，推动中国企业加速发展。

云——亚马逊、微软、谷歌、Facebook及阿里巴巴、腾讯、华为等提供云服务的企业，这些企业的竞争优势构建在数据采集、分析与计算模型，公共算力服务，以数据为核心的商业资源整合及分配，产业技术

创新共振效应及其裂变等等方面，已初步建立起较强竞争壁垒。

端——触及市场终端的产品和服务，领先企业基本构建起“软硬结合”的商业模式和竞争壁垒。软是软件和平台服务，如苹果App Store；硬指智能终端产品等，如苹果手机、Mac电脑等。“软硬结合”的模式实现了消费市场的广泛覆盖，同时又建立了服务的长尾。端的代表性企业有苹果、特斯拉、三星、华为、小米等。

路——在技术、产品和服务之间，建立起整体商业系统的通路，一种是实体“路”，一种是虚拟“路”。实体“路”重点是生产管理的供应链体系，价值管理的核心逐渐向龙头企业倾斜，如台积电、富士康、宁德时代、立讯精密、京东方、华星光电等企业。虚拟“路”是信息和数据服务的交易通路，也被称为信息服务工具或信息平台，如淘宝、微信、支付宝、今日头条、抖音等。在信息之“路”上，供求双方可以极低的成本交流和交易。

网——技术创新共振及其裂变的环境、体系、规则和资源集合。一种是物理空间，如珠江三角洲、长江三角洲、硅谷、东京等产业集群区域，拥有良好的创新环境、充裕的人才、丰富的创新资源等。一种是虚拟空间，如谷歌、Facebook、阿里、腾讯等，为技术创新提供了公共的技术、生产、营销及用户、数据、信息等方面的网络化服务。

万丈高楼平地起。以双周期为视角，综合基础科学的知识创新能力、技术创新生态、产业链关键性材料和元器件的供给能力、市场经济机制等方面发展水平，客观看中国当前的经济转型相当于能源时代向信息时代过渡的经济发展阶段。套用邓小平在改革开放之初的判断，要实现中国经济转型与技术创新发展，中国企业还是要善于学习，特别是学习东亚经济转型的经验。要大量取得国际上的帮助，特别加强东亚地区的交流与合作，在开放的世界合作体系内提升企业的技术创新能力，以

融合多变的商业模式创新力创造经济增长的持续优势。

蒋德嵩是长江商学院中国发展模式研究中心、中国与全球化研究中心执行主任。

应对危机中的
四大挑战

路江涌 易希薇 | 文 李全伟 | 编辑

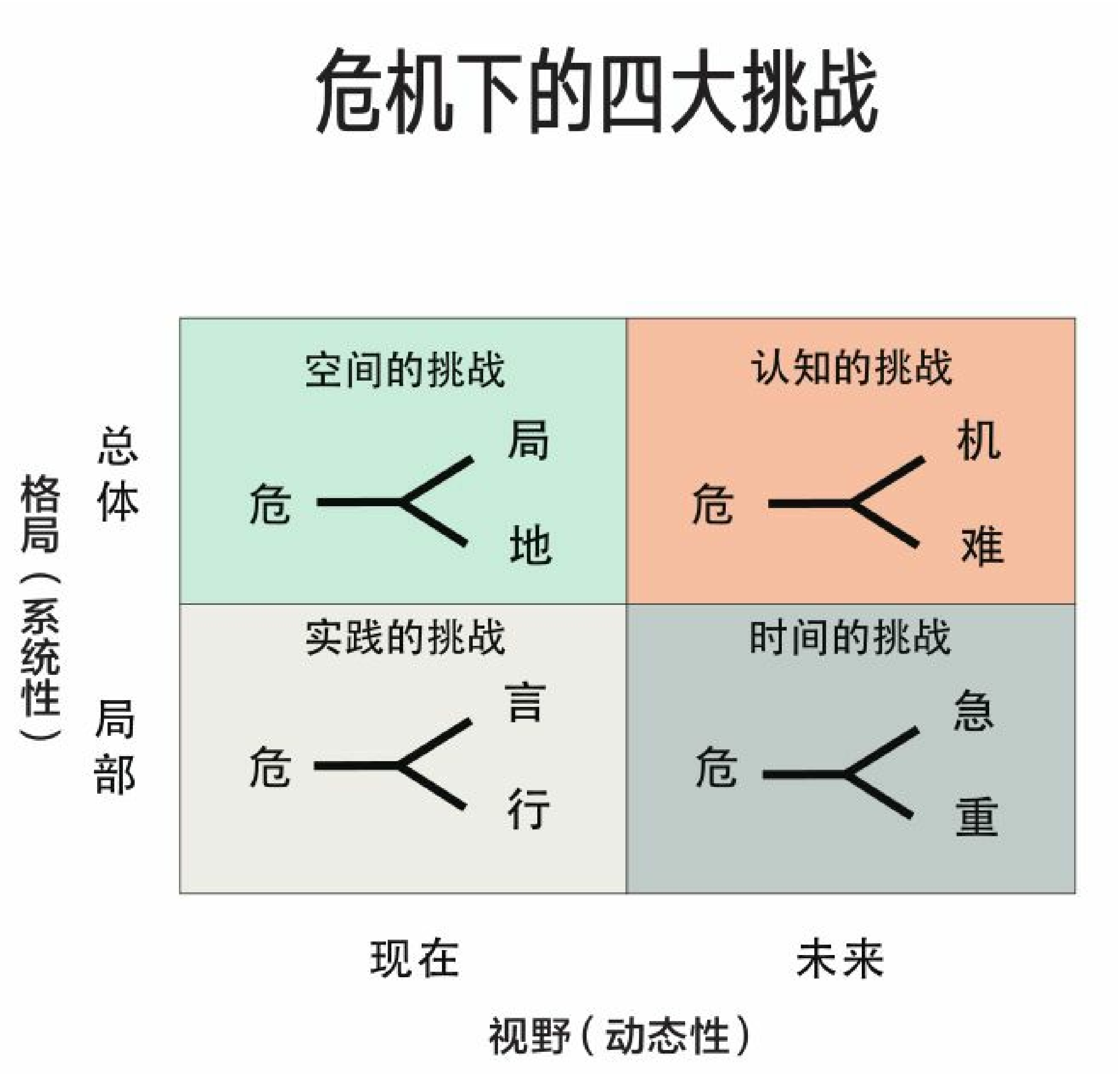
“危”字当头，企业面临认知挑战、实践挑战、时间挑战和空间挑战，应该用系统性和动态性的方式来应对危机。

中国人习惯用“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”说明危险和机会的相互伴生和彼此转化关系。然而，2020年接踵而来的黑天鹅事件提醒我们，面对巨大的危险，“机”不会自动到来。我们需要全面理解和认真应对“危”，才能争取到“机”。本文从“危”的本义切入，分析企业应如何应对“危”带来的挑战。

“危”字在甲骨文里的形状由一个代表悬崖的部分和一个代表坠石的部分组成。《说文解字》中的解释是：危，在高而惧也。意思是，人因站在高崖或崖下而害怕，担心自身坠崖或被坠石砸到。

我们可以想象一个场景：一群人站在高崖上或崖下的时候，通常会面临着几个方面的挑战。第一个挑战是认知挑战，这群人首先要能够认

识到眼前的危险和可能的机会。如果这群人是要越过悬崖，悬崖对他们来说就是危险。如果这群人是到悬崖上寻找能够躲避野兽的山洞，悬崖对他们来说就是机会。可以用“危机”和“危难”表示这些人面临的认知挑战，“危机”代表着机会，“危难”代表着危险。



第二个挑战是实践挑战。他们需要采取应对危险或抓住机会的具体措施，而这些措施可以分为言和行两类。面对危机，人群中的领导者需

要用语言稳定自己和他人的情绪，在群体内部沟通情况。此外，这群人还需要采取实际行动安全地越过悬崖。可以用“危言”和“危行”来概括这群人的实践挑战，“危言”代表着怎么说，“危行”代表着怎么做。

第三个挑战是时间挑战。他们需要在特定时间内应对威胁或抓住机会。我们可以从轻、重、缓、急四个角度，把事情分为重要且紧急、重要不紧急、紧急不重要、不紧急且不重要四个类型。可以用“危急”和“危重”来概括这群人的时间挑战，“危急”代表是否紧急，“危重”代表是否重要。

第四个挑战是空间挑战。他们不仅需要思考眼前的，而且要考虑更大范围的危险和机会。也许这些人有一个更大的目标，如果他们用所有精力应对眼前的危险，可能会影响更大目标的实现。所以说，面对危险和机会，必须有大局观，有更大的格局和更远的视野。可以用“危地”和“危局”来概括这群人的空间挑战，“危地”代表局部，“危局”代表全局。

可以从格局和视野两个维度分析危险之下，企业面临的四大挑战。图“危机下的四大挑战”的纵轴表示格局，分为总体和局部两个情形；横轴表示视野，分为现在和未来两个时点。格局的另一个含义是系统性，有大格局意味着能从系统的观点来看问题。视野的另一个含义是动态性，有大视野意味着能够用动态的眼光来看事情。

认知挑战：“危机”vs.“危难”

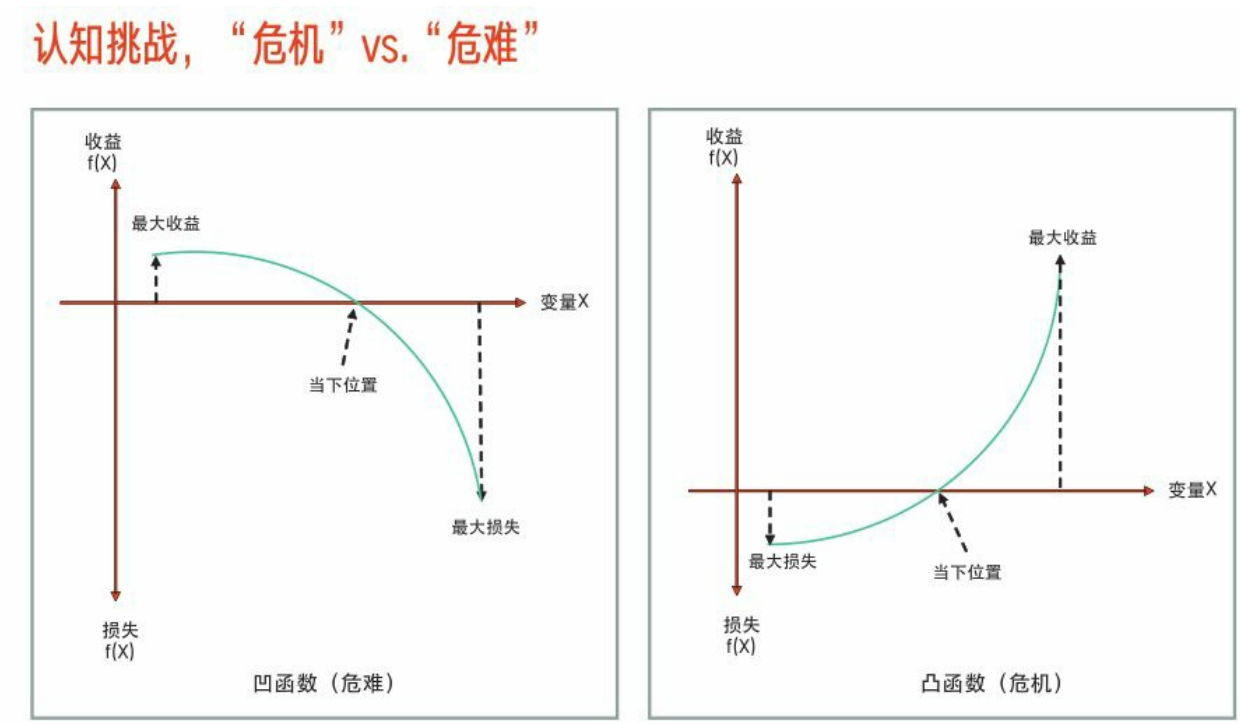
“危”有两个极端结果，一是“机”，二是“难”。我们常看到有些人在人生岔路口，能抓住机会登上一个又一个人生巅峰；而另一些人则徘徊在人生悬崖边上，一失足成千古恨。我们也常看到一些企业总能抓住时

代机遇，从时代的范式变迁和重大变革中获益；而另一些企业面对时代的大浪淘沙，被拍死在海滩上。

理解“危机”和“危难”，纳西姆·塔勒布的《反脆弱》具有很高的参考价值。《反脆弱》的副标题是“从不确定性中获益”，讲的就是怎么样抓住“危”中之“机”，避免“危”中之“难”。

可以用图“认知挑战，‘危机’vs.‘危难’”来理解危机和危难的区别。图“认知挑战，‘危机’vs.‘危难’”里的左图（简称左图）说的是随变量X增加，损失会非线性地增加；而随变量X减少，收益也会非线性地增加，但损失变化速度高于收益变化速度。同时，最大可能损失远远高于最大可能收益。

新冠肺炎疫情可以帮助我们理解图“认知挑战，‘危机’vs.‘危难’”里的右图（简称右图）的涵义。疫情暴发初期，感染患者主要集中在武汉等地区，如果此时不对患者集中地区采取严格隔离措施，随着作为人口流动（变量X）的增加，病毒传播带来的直接损失会呈指数上升趋势。在疫情后期，随着疫情防控工作有效开展，人们对疫情的认识和防护做得越来越好，人员流动可能带来的潜在损失会显著降低，反映在左图中，就是那根向下的曲线变得不再那么陡峭。



右图说的是随变量X增加，收益会非线性地增加；而随变量X减少，损失也会非线性地增加，但收益增加速度高于损失增加速度。同时，最大可能收益远远高于最大可能损失。

新冠肺炎疫情后的复工可以帮我们理解右图的涵义。新冠肺炎疫情给很多行业带来了难以估量的影响，随着疫情得到有效控制，企业复工呼声越来越高。这除了是因为企业面临生存压力，也是因为复工给企业和经济带来的收益呈非线性上升。如果把右图横轴变量X看作复工规模，随着越来越多企业复工，经济协作网络得以重建，企业和社会从复工中获益的规模将指数级上升。

因此，如何从新冠肺炎疫情防控初期以防控为主，快速、平稳、安全地过渡到以恢复生产为主，尽量减少疫情带来的损失，尽早让企业和经济从疫情恢复中获益，体现了整个社会和国家面对不确定性的反脆弱能力。

企业可以根据自身在危机中更容易受损或更容易受益的属性，借鉴

SWOT分析方法，制定危机应对策略。对在危机中容易受损的企业来说，应该首先分析企业面对威胁怎样能避免劣势带来更大损失。例如，新冠肺炎疫情下，传统零售和餐饮企业面临的最大威胁是收入锐减，而企业的高员工成本也成了劣势。所以，这些企业应首先想办法通过临时降薪、员工共享等方式降低用工成本。

其次，在危机中容易受损的企业应考虑如何利用自身优势缓解危机带来的威胁。例如，一些比较知名的传统零售和餐饮企业利用自身的行业影响和市场口碑，为行业发声，争取政府支持政策。第三，在危机中容易受损的企业应考虑能否利用危机带来的机会弥补自身的劣势。例如，一些领先的零售和餐饮企业利用新冠肺炎疫情危机带来的机会，加快推进企业线上办公和数字化转型。最后，在危机中容易受损的企业可以考虑如何把自身传统优势和危机带来的机会结合起来。例如，零售和餐饮行业在危机过后应该会迎来一波企业合并的浪潮，而那些具有传统优势的零售和餐饮企业就可以抓住这次机会做大做强。

对在危机中可能受益的企业来说，危机一方面带来了环境变化的机会，另一方面也凸显了企业的优势。这些企业在进行SWOT分析时，应该侧重分析与机会和优势相关的部分。首先，分析企业面对机会如何更好地发挥自身优势。例如，新冠肺炎疫情发生后，一些提供在线办公工具的企业快速迭代产品，为疫情中爆发的巨大在线办公需求提供服务。阿里巴巴旗下的钉钉在2020年1月29日正式对1000万家企业组织发布了支持“在家办公”的全套免费解决方案，迅速成为各大应用商店中排名第一的应用。

其次，在危机中可能受益的企业，应考虑如何利用自身优势帮助自己甚至合作伙伴应对危机带来的威胁。例如，从事线上线下一体化零售的盒马鲜生，在疫情暴发后很快就联合了云海肴、青年餐厅等传统餐饮

企业，利用这些疫情期间停业的餐饮企业员工为流量激增的线上订单提供服务。一方面解决了疫情期间招工难的问题，另一方面也帮助这些餐饮企业解决了因停业带来的员工冗余问题。

再次，在危机中可能受益的企业，应考虑如何利用危机带来的机会补足自身的劣势。一些已经实现线上线下业务融合的企业，利用疫情带来的巨大机会，快速发展自身的线下业务。例如，从事水果零售的百果园因为最近几年持续发力社群电商业务，打造了围绕社区的水果线上线下综合零售平台。所以，新冠肺炎疫情期间百果园的业务不仅没有停滞，而且得到了快速发展。公司全部4000家门店坚持开业，并且在疫情期间制定了在中国开3万家店、开遍所有县级以上城市的战略目标。

最后，在危机中可能受益的企业，应考虑如何应对危机带来的威胁和自身劣势的双重影响。线上教育机构虽然可能从新冠肺炎疫情危机中获益，但也可能面临更严格的监管。例如，1月29日，教育部发布了“利用网络平台，停课不停学”的通知后，大批学生以及家长用户涌入各大在线教育平台，好未来、猿辅导等在线辅导平台纷纷冲进App Store前10。但是，由于线下传统教育机构暂时还不能像线上教育机构那样充分利用线上平台，线上教育机构也可能在一段时间内受到更严格的监管。

面对新冠肺炎疫情，一部分企业主要面对着“难”，另一部分企业主要看到了“机”，更多企业同时看到了“难”和“机”。以新冠肺炎疫情为代表的黑天鹅事件对于每个企业来说是“难”是“机”，不仅取决于企业的认知能力，也取决于企业的应对能力。

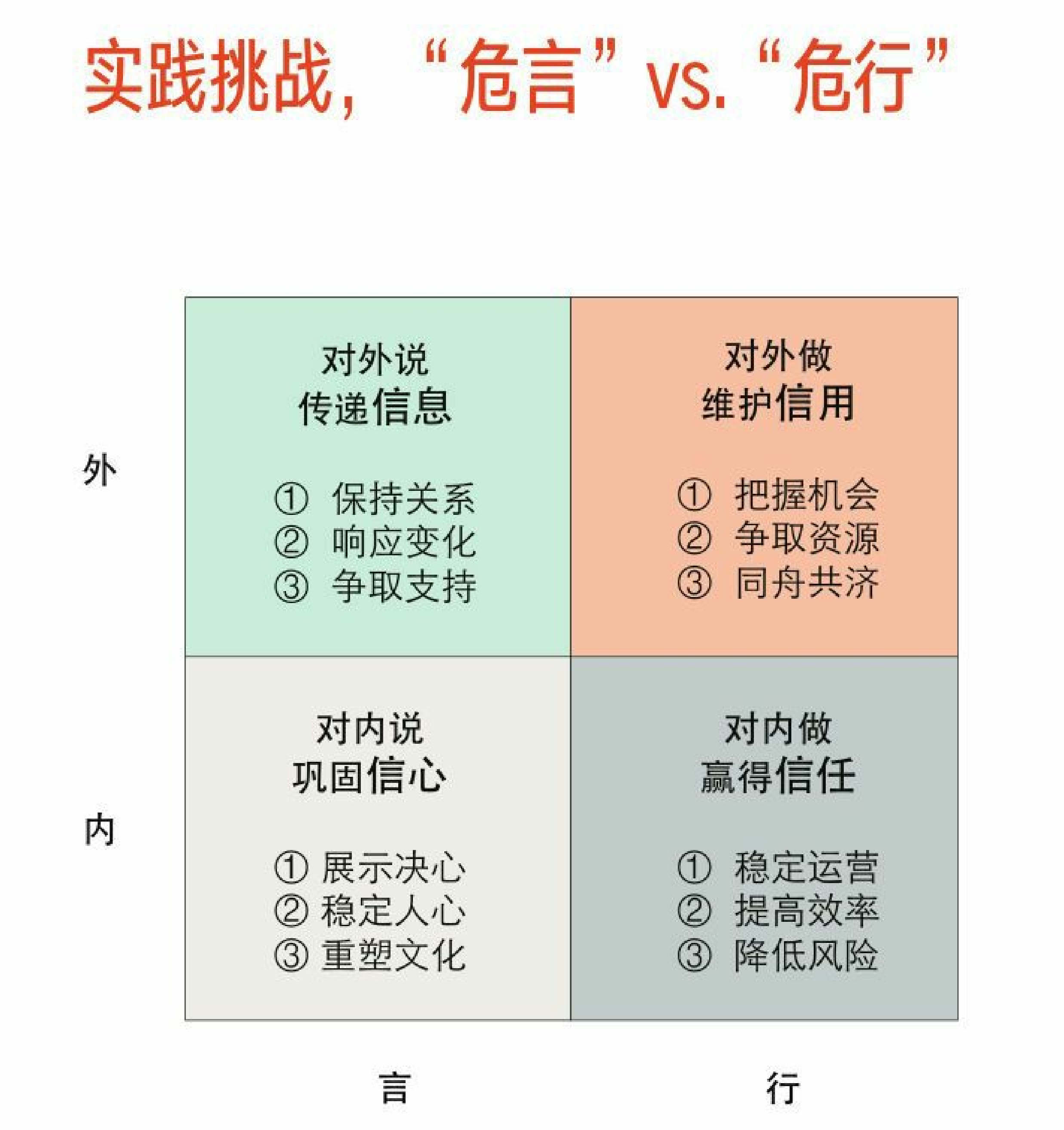
实践挑战：“危言”vs.“危行”

“危”有两个特点，一个是突然性，一个是冲击性。面对突然到来的

冲击，人们往往会惊慌失措，束手无策。我们可以用“危言危行”来代表危机给人们情绪和行为带来的影响。

作为一个由人构成的组织，危机对企业的影响体现在企业家和员工的“言和行”方面，而言行又可以分为“内和外”两个方面，我们可以从“言和行”以及“内和外”这两个维度分析危机下企业的言行（图“实践挑战，‘危言’vs.‘危行’”）。

危机来临后，企业应该首先考虑怎么“对内说”，主要目的是巩固员工信心。面对危机，企业应该从三个方面考虑对内怎么说：一是展现企业核心领导团队的决心，二是稳定企业员工的人心，三是重塑企业文化。



面对危机，企业中利益受损最大的往往是企业领导者。因此，企业领导者自己能否在第一时间展现出战胜危机、带领企业继续走下去的决心，对企业应对危机非常重要。在新冠肺炎疫情危机中，很多企业家在第一时间对企业内部发声，通过内部分享等形式把温暖和关爱送到坚守工作岗位的每一位员工。比如，老乡鸡董事长束从轩通过视频向1.6万

名员工传达了共渡难关的决心，并手撕员工要求降薪的联名信。视频上网之后，老乡鸡得到了包括银行在内社会各界的大力支持。

企业家展现出应对危机决心的一个重要作用是增强员工信心。员工作为企业的重要利益相关方，其收入、职业前途和企业息息相关，员工需要看到企业领导人战胜危机的决心，从而产生共渡难关的信心。木屋烧烤创始人隋政军在朋友圈表达了和新冠肺炎疫情危机抗争到底的决心之后，一名普通财务人员主动要求“工资减半”的回应激发了木屋烧烤高管的减薪请愿行动。几天后，木屋烧烤对全员进行线上匿名问卷调查表明，92.62%的员工选择“坚持拿3个月半薪，和公司一起渡过难关”。

危机也是重塑企业文化的好机会。企业平时忙于日常工作，往往无暇进行企业文化的系统性建设。危机时，企业所有员工都被放在同一个环境中，思考自己作为企业一员如何帮助企业活下去，比较容易形成文化认同。例如，隋政军在收到高管的减薪请愿后，咨询领教工坊创始人朱小斌，朱小斌给隋政军的意见就是，“危机时刻正是打造企业文化和凝聚团队的好时机，这件事做好了，组织能力一定会上一个新台阶。”

当企业面临危机的时候，不仅需要考虑对内怎么说，还需要考虑怎么“对外说”。企业在危机之下，对外发声的目的主要有三个：第一，是保持与重要利益相关方的关系；第二，是响应环境变化；第三，是争取外部支持。

当一个企业面临危机时，利益相关方也往往面临同样的危机，企业需要及时和利益相关方沟通，表达自己战胜危机的决心，以保持与利益相关方的合作关系。例如，新冠肺炎危机发生之后，很多创业者和企业家都在积极和客户、供应商、政府等利益相关方保持沟通，有的企业还通过给最重要客户寄送口罩等防疫用具的方式加强联系。

企业在危机之中，只有持续保持与外部利益相关方的沟通，才能更

好地争取利益相关方的支持。例如，当一个企业召回不合格产品的时候，很大可能会影响到核心供应商的利益，企业必须和核心供应商进行充分沟通，从长期发展共赢和维护消费者利益的角度，争取和利益相关方共渡难关。

企业在危机中保持与利益相关方的沟通也是企业社会责任的体现。例如，开发管理协同软件的企业致远互联在新冠肺炎疫情暴发后，及时上线疫情实时在线报备工具，向社会免费开放，帮助企事业单位做好疫情防控工作，赢得了社会各界的认可。

面对危机，企业除了对内说和对外说，还需要考虑如何对内做和对外做。在“对内做”方面，企业应该考虑三个方面：一是，如何稳定运营；二是，如何提高效率；三是，如何降低风险。

面对危机，企业首先要做的事情就是稳定运营，可以从稳定运营收入和运营支出两方面入手。危机之下，企业的收入可能面临大幅减少甚至清零的风险，但支出可能维持原状甚至上升。所以说，稳定运营是危机来临后企业应该做的最重要的事情。例如，新冠肺炎疫情发生后，京东等电商企业利用自建物流的优势，在危机最严重的时候保持了非常高的开工率，在很大程度上巩固了其在自营电商行业的龙头地位。

危机之下，企业对内应该做的第二件事情是提高效率。危机之前，企业经营的很多问题往往被快速发展的表象掩盖，当危机到来增长失速时，很多问题都会暴露出来。企业可以利用危机，采取调整员工结构和业务模式等方式提高运营效率。

危机发生之后，企业对内应该做的第三件事情是降低运营风险。有时候，企业危机的发生是因为过度依赖单一（区域）供应商和客户。例如，受新冠肺炎疫情影响，很多供应链主要在中国的国际企业都存在零部件短缺，无法正常开工的情况。可以预见，这次危机之后，一些国际

企业会重新考虑供应链的全球布局。

危机之下，企业“对外做”也主要包括三个方面：第一，同舟共济；第二，争取资源，第三，把握机会。首先，企业需要拿出实际行动，让外部利益相关方看到企业愿意和他们同舟共济，共同应对危机的诚意和行动。例如，电梯广告独角兽企业新潮传媒捐出100亿元刊例价广告资源，赠送给新冠肺炎疫情期间的爱心企业，每个企业的广告赠送金额与企业此次疫情的爱心捐款金额相当。

其次，企业通过与外部利益相关方合作，可以争取到平时比较稀缺，甚至难以获得的资源。例如，新冠肺炎疫情使电影产业受到了巨大打击，往年超过100亿元的春节档票房，2020年同期只有100万元左右的收入。面对危机，《囧妈》制作方和今日头条合作，影片在网上免费播放，前三天播放量合计超过6亿，共1.8亿人观看，带来很大的社会影响和口碑。

第三，危机往往会造成稀缺资产的价格走低，为一些有实力获得这些资产的企业提供难得的机会。例如，新冠肺炎疫情对线下餐饮业的打击非常大，很多中小餐饮连锁企业难以为继，而头部餐饮企业则有机会通过兼并收购等方式迅速做大。

时间挑战：“危急”vs.“危重”

在《高效能人士的七个习惯》中有一条是“要事第一”，说的是可以把事情分成紧急且重要、紧急不重要、重要不紧急、不紧急且不重要四种类型，其中，优先级最高的是重要且紧急，优先级第二的是重要不紧急，优先级第三个是紧急不重要，优先级第四的是不紧急且不重要。

危机中紧急且重要的事情，包括但不限于维持企业现金流、维护员

工信心、维系重要客户关系三个方面。客户关系好比是企业过冬的存储粮，如果维系得好，能够保存较长一段时间，但如果疏于维系，则可能短期内迅速腐败变质。员工信心好比是企业过冬的水，水质的保持有两种方法，一是流动，二是提纯。在危机下，员工流动变得没有平时顺畅，所以，加强企业文化建设，进行提纯变得非常重要。现金好比企业过冬的空气，如果企业的过冬环境空气稀薄，可能还没有冻死、饿死，就先憋死了。

危机中重要但不紧急的事情，包括但不限于挖掘新的需求、员工优化提升和组织结构调整。危机往往会带来企业客户和需求的变化，企业应该借助危机带来的机会，顺应需求变化趋势，甄别能够把握的新需求。

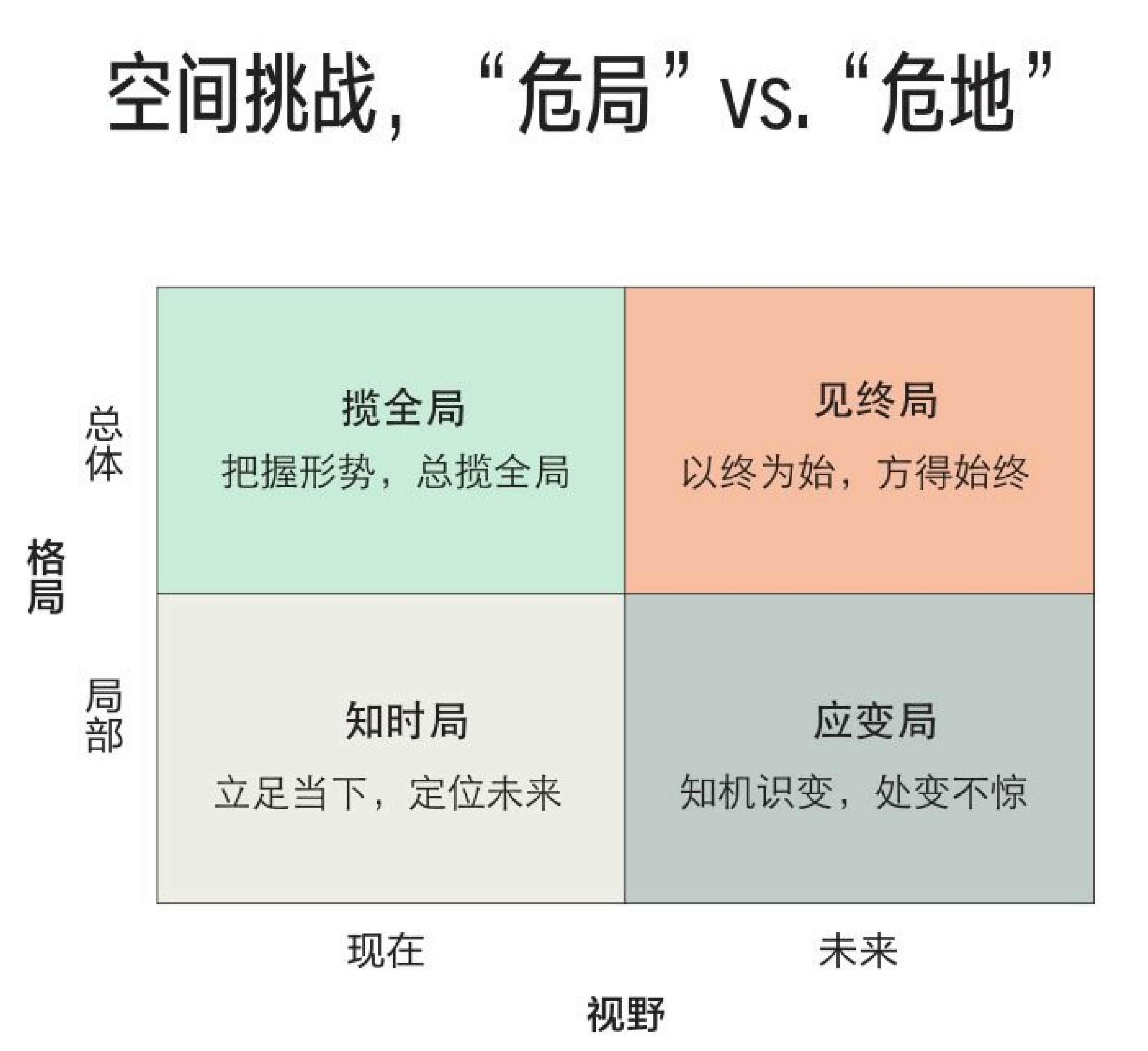
此外,企业在危机中有更大空间对效率低、不认同企业文化的员工进行优化，对认同企业文化但效率不够高的员工进行提升，对效率比较高但文化认同不够的员工进行培训，达到整体上提高员工效率和文化认同的目的。最后，危机也给企业带来调整组织结构的机会，企业可以根据需求变化趋势，调整战略方向，改变组织结构，提高组织灵活度，为危机之后把握机会储备力量。

危机除了带来很多紧急的事情之外，也能让企业家慢下来、静下来，深入思考什么事情才是重要的。在外部环境稳定、整体趋势向好的情况下，企业容易过度扩张。在危机来临之时，这些非核心领域可能会先出问题，成为企业要应对的紧急事件。在这种情况下，企业应该考虑的是，这些非核心业务是否真的重要，是否真的需要保留。

除上述三个方面之外，还有一些本来企业认为是重要的或者紧急的事情，在危机之下就显得不那么紧急，也不那么重要了。针对这一类事情，企业可以暂时放一放，等到危机结束后再考虑。

空间挑战：“危局”vs.“危地”

危机管理不仅仅是动态性的，而且是系统性的。企业除了面临时间挑战，要处理“危急”和“危重”的关系之外，也面临空间挑战，要处理“危地”和“危局”的关系。所谓危地，可以看作是企业自身或者企业某一个组成部分所面临的危机。所谓危局，就是企业整体甚至是整个经济社会面临的危机。



我们可以从格局和视野两个维度，分析危机之下企业面临的“局面”。图“空间挑战，‘危局’vs.‘危地’”的纵轴是格局，横轴是视野。格局可以分为局部和总体，视野可以分成现在和未来。于是就有了企业在危机下破局的四个视角：见终局、知时局、揽全局、应变局。

见终局，要求企业能够从终局视角，看待危机中的各种挑战，认清危机的发展规律，这有助于企业增强战胜危机的信心。知时局，意味着企业要对自身情况有明确的认知，在危机中活在当下，精打细算，既不

能对危机视而不见，也不能过度恐慌。揽全局，要求企业着眼大局，能够和利益相关方同心协力，紧密合作，共渡难关。应变局，说的是企业要能够坦然对待危机带来的变化，不被危机带来的冲击吓倒，能够及时采取必要的应对措施，尽量减少危机中的损失，尽量抓住危机后的机会。

“危”字当头，企业应该用系统性和动态性的方式来应对危机。不仅要有见终局的思维，促危转机，防危成难，而且要有知时局的实践，危言危行，谨言慎行。既能够沉着地总揽全局，力挽危局，也能够从容地应对变局，拿捏轻重缓急。

路江涌是北京大学光华管理学院教授，著有《共演战略》。易希薇是北京大学光华管理学院助理教授。

Experience 经验

如何走出
被拒绝的痛苦

HOW TO BOUNCE BACK FROM REJECTION

罗恩·卡鲁奇（Ron Carucci） | 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

在拒绝引发的失望的背后，等待我们的将是经验教训和成长的机会。

我的一名咨询客户是某大型专业服务公司的管理合伙人，我们暂且称他为埃文。埃文近来遭受了一次痛苦的打击：他原本信心十足，以为他的团队在一个高达7位数的项目中可以中标，但项目最终却被竞争对手夺去了。

埃文的职业生涯是一段传奇的明星成长经历。他毕业于常青藤大学，为人聪明且品貌俱佳，在公司里人缘极好。顾问们都愿意参加他的项目组。埃文曾经也经历过不少挫折，但整体来说算是一帆风顺。在他得知结果的那个晚上，我俩见了一面，当时他悲痛欲绝的样子让我很吃惊。虽然他以前也丢过项目，但他显然对这一次的失败进行了更深层的解读。他不是失望，而是感觉很悲痛。

在我为尤为成功的领导者提供咨询服务的经历中，我看到他们对重大拒绝的两种矛盾反应。他们往往会过于个人化地理解这些行为，有些时候是刻意为之，之后他们又会坚忍不拔地加倍努力来胜过它。在这两

种极端中，我看到领导者错过了成长和学习的机会。

争取一个重大的晋升机会或一份新工作，推销一笔金额巨大的交易，或是说服老板采纳一个高风险的主意，这些行为都有可能遭遇重大的拒绝。以下提供一些策略，可以帮助你克服将挫折内化的倾向，并有效地令你产生克服挫败的勇气，让你能够带着对自身和未来所追求成功的新见解轻松离开。

理解预期的作用

成功者往往习惯于期待积极的结果。他们想象好结果，在高胜算面前保持乐观，而且通常会因为他们永不言败的韧性而获得回报。

埃文对于赢得这个项目的期待之情十分明显，特别是在客户表示很有可能之后。他满怀激情地讨论这个项目将给团队带来的影响，也谈到在他的预想中，这个项目对自己的个人职业生涯意味着什么。尽管大多数积极心理学理论建议我们预想成功，但实际上，如果事情最终结果未能如愿，过度预期可能会加剧拒绝所造成的痛苦。

当我们的大脑在预期一个希望得到的结果时，我们可能会感觉好像成功已经发生了。但这类预期可能会造成虚假的自信，让我们看不清事情真正的客观进展。埃文对为期5个月的项目提案过程进行反思，回想起一些被他忽视的信号；当时之所以忽视了这些信号，是因为他太过于关注那些符合他越来越坚信的成功预期的信号了。预想成功对于鼓舞团队并保持对目标的关注而言很有用。关键在于，永远不要让你的预想变成预期，否则，一旦事情并非如你所愿，你就可能会陷入被放大的痛苦之中。

承认痛苦，但别把自己当受害者

对于遭到拒绝所带来的痛苦，许多成功者要么将其掩埋，要么过度沉溺其中，这两种做法都不具建设性。面对痛苦，首先要做的一件事就是让自己去感受它。被拒绝时的心痛是一个信号，表明你在为自己失去了特别想要得到的东西而感到悲痛。这种痛苦若被压抑，则只会在以后以一种潜在的破坏性形式卷土重来，如过度酗酒或是爆发愤怒。

在另一个极端，过度沉溺于痛苦则通常表现为责备或是归咎于人。我们会对决策者或自己赖以求助的人吹毛求疵。我们对他人的成功冷嘲热讽或是不屑一顾，感觉仿佛自己遭到了抢劫。这些自认为受害者的反应有可能会让我们深陷于痛苦之中，更加难以继续前行。

承认痛苦是指，诚实地说出你对自己损失了什么东西感到失望。当有值得信任的伙伴陪伴着你，静静地听你倾诉，而不需要帮你走出痛苦或是“解决问题”时，这么做尤其有效。对于埃文而言，若能签下这么大的一个项目，他将有机会晋升成为全球董事总经理。诚实地说出这个损失，帮助他接受了这个事实，未来几年里还会有其他机会来实现这个目标。这次拒绝并没有为这个梦想画上句号，只是让它更晚一些实现。一旦以一种健康的方式解决了这种情感上的痛苦，你便可以转移注意力，转而关注可以从这次失败中吸取什么教训。

谦虚地学习

遭拒绝的痛苦经历无疑可以让你从中汲取到十分重要的教训。控制住自己的情感之后，你可以更客观地看待，在那些未能如愿的决定中，自己发挥了怎样的作用。如果有可能，可以向决策者寻求反馈，了解自己哪些地方原本可以做得更好。若寻求改善的要求够诚恳，人们通常会愿意诚实相告。

由于大项目的决策过程很复杂，埃文和他的团队对他们的投标过程做了一次彻底的评估——包括内容和分析、关系构建、演讲技巧，以及有关客户需求的基本假设。他们发现了造成失败的重要失误。尽管这是一个代价高昂的教训，但如今他们能够通过这个教训来改善自己的方法。

成功者喜欢身边有一个势均力敌的竞争对手，这有助于鼓励他们不断进步。但在遭到拒绝之后，我们的比较会变扭曲，强化痛苦，阻碍我们从中汲取教训，并且让我们无法去欣赏其他人身上所具备的我们自己缺少的才能。遭拒绝之后的反思过程应该关注自己能够改善的地方，而不是如何能够比其他人更好。

找到勇气让自己成长

有些时候，反思能够发现自己尚待成熟的地方。比如，如果你本来就有自我怀疑的倾向，或是内心有一个严厉的批评声音总在宣扬自己的不足，那么反思将会激发出这些声音。利用好这个机会来发现这些声音的源头。

在后来与埃文的对话中，我们回顾了他对自己成就的描述。埃文成长于一个成功的家庭，父母很看重优异表现，因此，埃文对于成功的追求源自于这样一个信息：你永远不够好。在这种情况下，完美主义占了

上风。来自客户的反馈很说明问题。这位客户谈到埃文时这样说：“我很高兴顾问们渴望得到我们的业务。埃文的团队以前为我们做过很棒的工作。但是这一次，他的精力到了绝望的边缘。再加上其他一些因素，我们无法对他们有信心。”

埃文为赢得这份合约所赋予的解读与他对“不够好”的讲述串联在一起，导致客户对他失去了信心。最终正是他自己造成了自己害怕的被拒绝的结果。他意识到自己职业生涯中有这样一种模式，每当迫切想赢时，结果总是不尽如人意。尽管很痛苦，但在这一刻他幡然醒悟，明白自己需要彻底解决掉这个问题。

在通过健康的方式管理好被拒绝所造成的痛苦并从中汲取了教训之后，只剩下一件事要做。

敞开心胸，放手前行

遭拒绝时，有很多因素在我们的控制范围之外。但身处困惑和痛苦之中时，我们会迫切地想要找到那些并不存在的答案。当决策者做出选择，决定不雇用我们、不与我们签约或是不采纳我们的建议时，其中的原因会有很多，很多原因都与我们自身无关。处理好遭拒绝后的情感和现实问题，接下来就该展示我们的善意和大度了。在承诺将做出我们能够做到的改善之后，我们需要原谅自己的不足，放手不再纠结于那些无法控制之事。我们需要调整心态，对自己所具备的才能和机会心存感激，不再沉湎于对不具备之事的失望。

遭拒绝是生命中最痛苦的经历之一，在你习惯于一帆风顺的时候尤其如此。拒绝未必会让我们变弱小。如果我们有勇气且够谦虚，我们会发现，在拒绝引发的失望的背后，等待我们的将是经验教训和成长的机

会。

罗恩·卡鲁奇是Navalent的联合创始人和管理合伙人，他为CEO和企业高管提供咨询，帮助其组织、领导者和行业追求变革。他出版了8本畅销书，其中《崛起之路》（Rising to Power）一书最近登上了亚马逊榜首。

强硬派和实用派的对决

THE KNOWLEDGE WORKERS STRIKE

乔恩·希利（Jon Healey）| 文
冯丰 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

恶劣的经济环境下工会的话语权有多大？

达迅媒体（Detonation Media）总部位于加州山景城，镀铬的玻璃幕墙在四月暖阳下闪闪发光。软件工程协会（Software Engineers Guild，以下简称SEG）一群十分上镜的示威者在公司前面开阔的平台上边走边高呼：“不签协议，不敲代码，不开发游戏！”

抗议者举着的标语把达迅管理者比作视频游戏中吸血的反派，而达迅公司的发展正是得益于这些游戏。达迅10000名员工中有近半数是SEG成员，已经在没有签订合同的情况下工作了三个月。程序员薪水虽高,但必须为了赶工期而昼夜不休地加班编程，因此其职业生涯像美国橄榄球联盟后卫一样短暂。自2008年下半年以来，游戏行业出现了多轮裁员潮，也让员工与管理层之间的关系更加紧张,导致达迅有可能裁员的谣言甚嚣尘上。

虽然这次抗议的呼声很高，参加的人却很少，大多数程序员仍然坐在电脑前。公司明星开发员若田边铁井的新作《沙发忍者2》比预期发行时间晚了几周。（他开发的游戏点击率极高，但他对发行时间却不太关心。）正在与纽约和多伦多编程团队进行电话会议的铁井走神望向窗

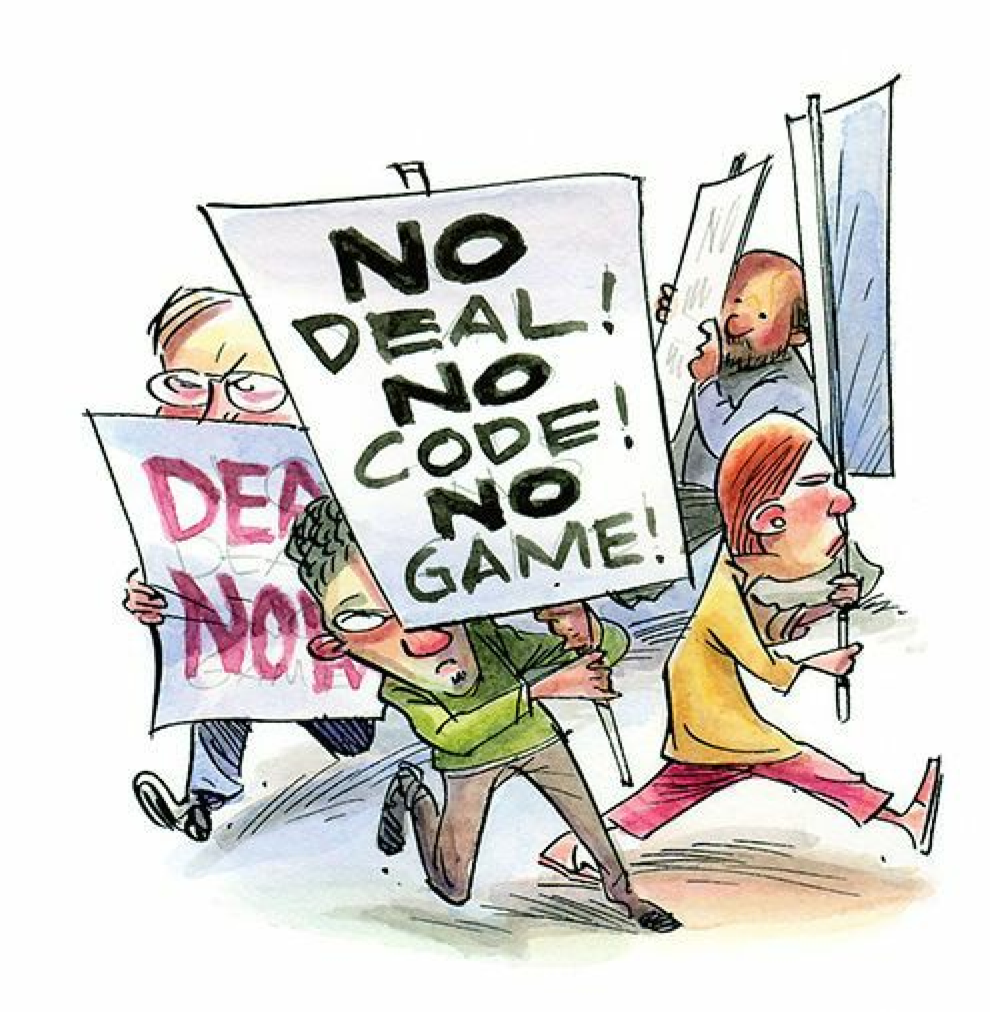
外。两个程序员从自动售货机那边走过来，从他背后经过。

其中一位对另一位说：“我真想出去抗议，达迅想在收入分成上打我们的主意。”

另一位程序员说：“伙计，抗议时间越久，市场就会越糟。要是那些小丑不尽快达成协议，我们收到的将是解雇通知，而不是加薪。”铁井听到后笑了。这两位员工举起银蓝相间的易拉罐象征性地碰了一下，然后匆忙回到办公桌前。

由于一直忙于工作，铁井没有多少工夫去思考合同谈判的事。然而，这种不和谐的声音一直徘徊在他的脑海中，也让他隐隐感到焦虑。罢工可能会使他的团队难以继续《沙发忍者2》的开发工作，但却无法阻止达迅与非工会程序员合作完成该项目。考虑到游戏目前还处于初始阶段，他下定决心要完成整个项目。这个想法也把他的注意力从外面的抗议拉回到编程团队会议中。

合同僵局加剧了强硬派和实用派之间的分歧。



利益之争

抗议发生两个月之后，达迅公司法律总顾问兼首席谈判代表卡罗尔·李漫步在洛杉矶E3展览会的巨大展厅中。她刚刚做了一场有关打击网络游戏盗版策略的演讲，也很高兴能有机会放松一下身心。展台上播放的是达讯即将发布的游戏视频，包括最新的第一人称射击游戏《I Think, Therefore I Kill》和《War Zone: Oakland》，都是为假期打造的游戏。

卡罗尔边走边想着最近阅读的两份内部报告，第一份报告悲观地认

为，达迅至少在今后三年之内很难靠网络游戏来赚钱。报告总结道，若采用广告支持模式，广告商这一关很难过，因为他们一直在抱怨达迅的拿手好戏——暴力内容，但如果采用付费模式，公司会遭到互联网免费内容文化的强烈抵制。

但卡罗尔亲眼看到，此次博览会呈现出了不同的趋势：她注意到今年发行的网络游戏数量与去年相比有了很大增长。几乎每个摊位都有专门的网络游戏板块，而且很多网游公司都在兜售多人游戏产品。

第二份报告用确凿的证据表明，经济衰退终于开始损害本应不受衰退影响的电子游戏行业。例如，达迅公司的主要竞争对手GameCrack Software刚刚裁掉了超过10%的员工。

卡罗尔腰间的黑莓手机在震动，动静盖过了展厅的喧闹声，是达迅CEO埃米利奥·泰提打来的。“稍等，埃米利奥，”她对着电话大声喊道，因为她的左侧传来50毫米口径虚拟机关枪发射子弹的呼啸声,“我得找个安静点的地方。”

卡罗尔知道埃米利奥讨厌这种展会。他会在这里待半天，发表主题演讲，到会场里四处攀谈，装出一副超爱这场展会的模样，然后迅速返回山景城，在那里他可以以一种安全距离，催促像卡罗尔这样的员工。

卡罗尔一离开展厅就说，“这里人山人海，给人一种身处行业盛世的感觉。”

但埃米利奥不喜欢闲聊。他说：“让我们重启谈判吧，趁大家还没有忘记Game Crack的裁员事件。在你看来，现在取消加薪条件是不是为时已晚？”

达迅在去年12月对SEG提出了一项为期三年的协议，列明了薪酬福利的年增幅为5%。相对于公司一开始提出这个协议的时候，这一增幅在现在看来显得更加难能可贵。但事情的症结还涉及另外两个问题：一

方面，达迅希望将SEG从收入分成模式转变为利润分成模式；另一方面，工会要求将其管辖范围进一步扩展到电脑和主机游戏以外的网络游戏。如果达迅能够拒绝（或至少延迟）SEG对网络游戏的管辖权，就可以争取时间，为其刚起步的线上游戏业务聘请非工会编程人才。

卡罗尔说：“增加薪资福利并非当务之急。”

“跟我说说，你看到今天股票的情况了吗？”

“股票跌了。”

埃米利奥说，“不用这么委婉。最新的销售数据显示我们的销售额在逐年下降，市场认为我们将无法实现业绩目标，我也没得怀疑，因为我们那位明星程序员口无遮拦，对工期又不太在意。”铁井已经向CNET公开表明，《沙发忍者2》上市日期将推迟，因为他对角色的外形不满意，打算推倒重来。

“他可真是干得漂亮。”卡罗尔反讽地说。

埃米利奥说：“哦，是的，天才是种诅咒，对于那些依赖它却无法控制它的人来说尤为如此。或许当前的经济大环境会给我们一些筹码。”

“我看看能不能安排一次谈判。”卡罗尔说道。

看着这位遭到质疑的天才为《沙发忍者2》重新进行动作捕捉。埃米利

摄影棚里的愤怒

7月初一个雾蒙蒙的周五，卡罗尔站在旧金山市中心的摄影棚里，看着这位遭到质疑的天才为《沙发忍者2》重新进行动作捕捉。埃米利

奥要她对铁井恩威并施，在表示关爱的同时催促他加快进度。

一个黑衣人从蹦床上跳起，然后单脚旋转。“跳高点，你是鹤，不是青蛙!”铁井喊道。卡罗尔扫视房间，发现程序员聚集在后墙那里。达迅员工正在与SEG谈判委员会的程序员丹·洪茨开会。她观察了几分钟，发现丹周围都是达迅最资深的程序员，此时他们的肢体语言都很激烈。

合同谈判陷入了僵局，加剧了强硬派与丹这种实用派之间的分歧，前者主导着谈判委员，而后者希望公司兑现去年年底的加薪提案。卡罗尔猜测房间后面的一举一动可能意味着接下来会出现大的动作。在房间前面，一个身材魁梧的人像一只过度兴奋的熊猫一样在蹦床上跳来跳去。“是的！是的！”铁井高兴地喊道，“完美！”但卡罗尔觉得，摄影棚暗处正在进行的才是真正的高难度动作。

不出所料，随后她看到丹和铁井凑在了一起。

一定有什么事发生了，卡罗尔把丹拉到一边。她说:“从市场的走向来看，公司越发不大可能维持之前的涨薪提案。如果SEG想要达成类似于双方目前正在谈判的协议，你最好不要浪费时间。”

丹点了点头说：“所有参会者都跟我说了同样的话。”

“是铁井吗？”卡罗儿问道。丹耸耸肩，不置可否。但卡罗尔猜测，这位开发人员也在催促尽快解决问题，以免他的游戏流产。

卡罗尔说：“铁井热爱自己的作品，不是吗？”

丹回答说：“理应是的，他领先所有同行两年的时间。”

卡罗尔问：“做好继续谈判的准备了吗？”

丹说：“这个我说了不算，但这件事拖得太久了，大家都很紧张，包括我。”

卡罗尔说：“我也一样。”

新演员，老故事

三天后，丹来到伯林盖姆皇冠假日酒店的会议室，开始了自一月份合同终止以来的首次正式谈判。在这个周末，他的角色发生了变化，成为了首席谈判代表。工会做出了一些调整，卡罗尔似乎对此并不感到意外，但这略微增加了丹的不安情绪。他希望在一些秘而不宣的事情上，卡罗尔依然一无所知，包括铁井最近发出的最后通牒：一旦罢工开始，他就会离开达迅自立门户，创建非工会网络游戏开发工作室，并带走《沙发忍者》原班人马。

丹清了清嗓子，直截了当地说："工会成员们已经明确表示对这种僵局不满，目前的形势不仅延迟了加薪，还增加了大家的焦虑。我们准备接受达迅去年提出的大部分提案，条件是薪酬支付条款可追溯到最近合同的终止日期。"

卡罗尔问："接受大部分承诺？这是什么意思？还有什么要求？"

"我们将放弃加速收入分成的要求，但我们不会接受利润分成，我们仍然希望拥有对网络游戏的管辖权，至少是那些预算在15万美元以上的游戏。"

"丹，这两个条件都无法接受。经济下滑严重影响了销售，原本是旺季的假日季变成了噩梦，看看最新的季度财报吧！我们的提案必须反映当前的市场变化。"丹发现卡罗尔的脸色越来越难看，而且在说出最坏的消息之前停顿了一下。"现在我们的提案改为：薪资第一年涨2%，第二年和第三年各涨4%和5%，且不可追溯。"

丹对此感到非常吃惊。"这些条件比最初的提案低了太多，工会成员不会接受。卡罗尔，达迅需要《沙发忍者2》，这意味着公司需要铁

井，而他站在我们这边。”(他决定先不提铁井发出的最后通牒。)丹和卡罗尔紧紧地盯着对方，无论如何，他们必须就此事达成共识。

准备迎战

谈判结束，卡罗尔给埃米利奥打了电话，告诉他，丹和他的团队比之前的谈判代表更了解游戏业的发展方向。

卡罗尔说：“丹似乎更倾向于取代目前的收入分成模式，但并不是说现在就得拿出一个方案。但他知道报酬会减少，而且也知道我们得在零售方面另辟蹊径。”

埃米利奥只是哼了一声。

开车回家的路上，卡罗尔一直在思考，这个美好的交换条件可能是为了给SEG插足其梦寐以求的网络游戏业务创造机会，因为达讯必然会加大在这一领域的投资。

第二天早上刚上班，卡罗尔就发现埃米利奥在审阅《沙发忍者2》的营销材料。

他举着一张海报说：“真是白痴，这张海报分明在告诉人们‘别买我!’。”海报以蓝天为背景，空中布满沙发，每个沙发上都有摆着各种战斗姿势的黑衣忍者。

卡罗儿无奈地耸了耸肩。她听说这张设计图在目标受众测试中获得了不错的反响。但她并没有说什么，直到埃米利奥走出办公室之后才开始商讨谈判策略。她谨慎地说：“在网络游戏管辖权方面做出些许让步，对达迅没有什么影响，只要我们妥善处理好赔偿条款就行。另外，我相信在下一个合同周期中，SEG会从收入分成转为利润分成。我们甚至可以将利润分成过渡写入第三年的合同。”

埃米利奥说："嘿，你想讲和是你自己的事，但是我认为你应该拿出一个最好的最终方案，不能再让步了。工会内部一团糟！他们不可能得到罢工所需的75%的支持率。"

卡罗尔说："可能吧，但是……"

埃米利奥打断她说:"如果我们采取强硬手段，他们就会分崩离析。天啊，他们内部都不能达成统一！他们会经历另一场权力斗争，失去更多会员。然后我们继续按照去年的薪资水平支付，用争取来的这段时间从海外寻找新开发商。这样不好吗？"

埃米利奥的电话响了。卡罗尔出去又倒了杯咖啡，老板毫不留情的论调让她有点吃惊。她喝了几口咖啡，让埃米利奥有时间打电话并调整一下。她在想，能够让工会不至于罢工的底线在哪？另一方面，自己可以做出哪些小的让步来达成一个协议：既能保留达迅成员，又能让公司自由地管控其在线游戏业务。

卡罗尔回到埃米利奥的办公室，问是否有可能让薪资增长接近最初方案中所提到的比例。埃米利奥苦笑了一下。

"公司可以承担，但十分勉强。然而，如果公司不能藉此获得更多回报，华尔街会杀了我们。"

她说："要是SEG罢工，我们也会受到惩罚。"

埃米利奥笑了，"当前经济形势下，这不可能，除非他们疯了。"

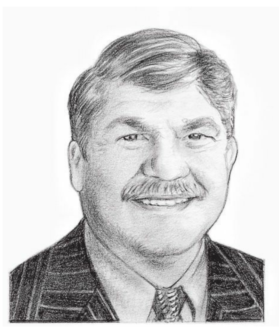
"你不知道，埃米利奥，谁知道他们会坚持多久？他们以方便面和红牛为生。"

乔恩·希利是《洛杉矶时报》编委会成员，主要撰写与知识产权、技术、经济、监管和一般商业问题有关的文章。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示现实中公司领导者面临的

困境，并提供专家意见。

达迅应该与
SEG闹翻，
还是应该讲和？
专家意见一



理查德·特拉姆卡（Richard L.Trumka）
是美国劳工联合会-产业工会联合会（AFL-CIO）秘书长兼巴拉克·奥巴马总统经济复苏顾问委员会成员，此前曾担任美国煤矿工人联合会主席，领导了两次罢工，在劳资合作方面取得了显著的成效。

达迅媒体的故事提到了很多重要问题。可惜有一点并未提及，达迅无疑应该从一开始就努力阻止员工成立工会组织。

如今，91%的企业要求员工参加反工会讲座来应对工会成立运动。在1/4的工会运动中，公司会解雇员工。即使工会代表员工获得了胜利，也有1/3的雇主永远不会同意签订合同。工会打压活动的盛行解释了为什么劳工运动及其支持者正在努力通过《雇员自由选择法》（Employee Free Choice Act）来加强其组建工会的权力。

对组建工会的劳工进行打击给美国工人带来的影响是显而易见的。尽管工会员工的比例在不断下降，但对比没有工会合同的员工，该合同持有员工的薪资要高出28%。其他差异甚至更加明显:工会工人获得雇主提供的医保的可能性比非工会工人高出52%，获得养老金的可能性是非

工会工人的近三倍。工人并不只是敌视工会行为的唯一受害者，最终，企业也会付出代价。

尽管反对工会的CEO在华尔街一直享有超级明星的地位，但对自己的员工发动战争向来都不是明智的增长策略。事实上，我们的海外竞争对手发现，工会化的员工队伍可以对商业成功做出重要的贡献。经济政策研究所（Economic Policy Institute）的数据显示，从1979年到2005年，美国工会组织大幅减少，平均降幅稳定在12%，但这一现象并未让其生产力增速超过欧洲经济排名前七的国家。然而，这七个国家60%以上的工人都是工会成员。更重要的是，荷兰、法国和比利时每小时的工作产出更高，而这些国家超过80%的员工都有工会合同。

高科技公司经常会忽视这些数据，其中很多人从来没有管理过工会化的公司。这是一个很不幸的事情。如果听从员工的意见，他们可能会意识到工会对于企业来说恰恰是不可或缺的。技术人员会告诉你，曾经因与众不同而感到自豪的行业，如今与其他行业并无差别，都是基于成本而不是价值做出选择。他们还会告诉你，尽管过去行业成功依靠的是员工的才能，但如今很少有雇主会提供奖励、鼓励员工提升技能。

有些公司短视的做法让问题变得更加复杂，例如，微软通过雇用“临时工”来降低成本，有时甚至长达数年。这些技术工人受雇于临时派遣机构,不能直接享受公司的工资和福利。确实，企业使用承包商和自由职业者的做法，让工人们带着所学知识和技能从一个公司跳槽到另一个公司，促进了思想的交流。然而，几乎很少有人自愿做临时工。

加入工会后，雇主可以制定持续的培训计划，既可以教授新技能，又可以奖励获得新技能的员工。工会和雇主可以共同确保员工能够自由地分享想法和批评意见，且无需担心遭到报复。工人可以集中政治力量，赢得政府有关促进科技行业发展的政策支持，并为美国创造中产阶

级迫切需要的就业机会。当今高科产业的领导者应该明白，需要采取新的方法才能在新经济环境下获得成功。这意味着应该把工会当作合作伙伴，而不是敌人。届时，雇主可能会意识到，自己反对《雇员自由选择法》的立场可能符合某些人的利益，但肯定不符合自身的利益。

专家意见二

理查德·弗里曼（Richard B. Freeman）
是哈佛大学经济学Herbert S. Ascherman讲席教授，目前担任哈佛法学院劳工和职业生涯项目联席主任兼美国经济研究局劳工研究项目主任。

如今，美国的程序员和其他知识型工人并没有太多的话语权:与其他发达国家不同的是，美国允许企业雇用罢工工人的替代劳动力。即便如此，就算达迅媒体管理层可以扯着嗓门谈论华尔街对公司的期望，但是把项目转交给其他地方的新工人亦不是一件容易的事情。令人惊讶的是，在美国，知识型工作者比公共部门的教师、作家、护士和教授等其他职业人士更有组织性，这是因为知识型员工拥有无法被任意取代的专业知识。2008年，美国最成功工会运动的组织者是加州的约6000名博士后，他们现在是全美汽车工人联合会（UAW）的成员。

不管怎么样，罢工肯定会降低生产率和利润，对双方都不利。管理层和程序员都想尽快完成项目，并获得尽可能多的利润，这样大家都能从收益蛋糕中获得更大的份额。那么他们该怎么做？

转变为达迅渴望的利润分成模式是最合理的。经济困难时期，利润下降，降低劳动力成本可以保住工作，利润分成模式可以稳住劳动力成本。同样，经济好转时，这种模式可以保证员工共享繁荣。

尽管如此，准确定义“利润”很重要。安然（Enron）、雷曼兄弟和美国国际集团（AIG）这些惨痛的案例告诉我们，盲目的信任是件危险

的事情。工会成员需要注意的是，他们这边的人（或许是丹）已经盯上了达迅公司的账簿。

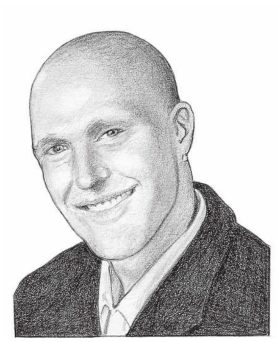
管理层一方呢？很明显，没有人直接与程序员沟通过。卡罗尔·李不适合做这件事，她必须专注于维持平衡。

如果公司想要做强硬的谈判者，不妨学习一下通用电气（General Electric）前副总裁莱姆尔·博尔韦尔。在开始集体谈判之前，博尔韦尔曾花费大量时间评估通用电气工会工人的需求，这是他的策略之一。虽然他这种“要么接受要么放弃”“第一,最后,最好”的回复辞令后来被视作非法行为(导致1960年和1969年的罢工),但他关注员工需求并将公司意见提前告知他们的举措，通常会让公司和员工都受益。他要求通用电气工会时刻留意员工的需求。

假设管理层和程序员想要维持长期的合作关系，他们可以向调解员求助，寻求解决方案。他们可以共同承担调解费用。如果调解失败，可以让仲裁员拿出法律解决方案。使用这类第三方的好处在于，如果管理者或工会成员认为建议或强加的让步条件让其谈判者显得软弱不堪，那么领导者可以把黑锅推给第三方。

从更广泛的层面来看，美国的工会主义正处于20世纪20年代以来的最低点。大多数工会只是想继续维持下去。然而，工会距离消亡还很远, 而且现实中还存在一个合理的机会，可能会让工会拥有更大的影响力，因为工人和奥巴马政府曾努力实现工会运动组织的便利化，并纠正收入分配中存在的巨大失衡, 而这种失衡损害了中产阶级和整个经济。

专家意见三



杰弗里·安德森（Jeffrey Anderson）

是Quick Hit创始人兼CEO，Quick Hit是一家提供免费在线体育游戏的开发商。他曾担任Turbine的总裁和CEO，这是一家大型多人在线角色扮演游戏的全球发行商，作品包括《龙与地下城》（Dungeons & Dragons)网络版和《指环王》（The Lord of the Rings）网络版。

大多数游戏发行商都像达迅媒体那样专注于在截止日期前完成任务并将产品推向市场。随着交货日期的临近，公司会要求员工大量加班，通常会持续很长一段时日。

这类公司倾向于雇用大批年轻人，迅速消耗他们的青春，然后再把他们赶出去。结果，这个行业遭受了持续的集体性人才流失。它获得了年轻游戏开发者的热忱和激情，但却失去了人们在长期职业生涯中积累的处理和管理技能、架构和知识。该体制对于开发的草率性和程序的松散性并不在意。不足为奇的是，这个行业里，40岁以上的人并不多，但这对于工人和整个行业来说都是坏消息。

对于那些想为知识型员工创建有效工会的人来说，将游戏产业作为起点可谓是喜忧参半。程序员和开发人员个人几乎没有改善产业体制条件的能力，因此组织工会必然会有所收获。然而，即便工人们团结一致，但发行商依然可以聘用现有劳动力背后源源不断的年轻人才。有了候补的替代劳动力，发行商并不担心陷入困境。

软件工程师协会让我感到担忧的是，他们的目标和方法与工会成员真正想要的内容的不相符。工会应该在运行层面上与游戏开发者的行

为、态度和奖励偏好保持一致。工会可能面临的最大挑战是，游戏开发者往往天生就是坚定的个人主义者，对监管十分反感，而且认为自己能够照顾好自己。像SEG这类的传统工会难以契合开发者的理念和秉性。

但是开发者确实喜欢玩游戏。游戏,像其制作者一样,都是以功绩来定地位。二者都通过游戏世界实现逐级精进和晋升。我建议SEG在组织工会时效仿游戏中的规则，实行按照完成的目标给予积分奖励的资历制度。既然若田边铁井仅仅靠着知名度就揽获了大量的朋友和同事,那么他应该从SEG获得更多的利益，以反映他晋升后的资历和地位。同样,最活跃的工会成员应该因其积极性而受益，并获得额外的福利积分。

更重要的是，知识型工人和游戏玩家都很注重提高自身的专业水平。他们可能持有反建制的观点，却喜欢追随自己信任的人，并对其尽忠尽责。因此，短期内，行业协会应该更多地关注知识转移和技能培养的改善，而不是保护工作岗位或索要更多的薪资。工会应该想办法加强会员的专属感，并以此来提升会员的价值认知。何不要求实行会员推荐制呢？此举的目的在于建立一种社会构架。在这个构架中，各个成员十分活跃，交际广泛，而且会自豪地将协会成员身份写入自己的简历中。

由于以功绩定地位的理念对于知识型员工有着莫大的影响力，因此传统民主工会结构（似乎奉行强者扶持弱者的理念）对其吸引力相对较小。SEG如果不傻的话，应该就会改变自身的游戏规则。

LIFE’S WORK

作家迪恩·孔茨：
我一直在挑战自己的恐惧

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访
马冰仑 | 译 刘筱薇 | 校 时青靖 | 编辑

迪恩·孔茨（Dean Koontz）是世界上最多产、最畅销的作家之一，他创作了将近140本小说。在艰难的童年时期，书本是他的避难所。因此在过去的五十年中，孔茨保持着从早上六点半到晚餐时间、每周六天的工作节奏。他将一生致力于为忠实的读者用多种体裁创造虚构世界。

HBR：你从哪里获得创作的灵感和毅力？

孔茨：这可以追溯到我小时候书本对我的意义。我出身贫寒，父亲是个暴力的酒鬼。书本既可以帮我逃避现实，又能让我看到不同的生活方式。书本向我呈现了人们在世界上能够取得的成功，这是我改变命运的动力。直到现在我依然会因书本及其潜力感到兴奋。如果我像出版商希望的那样永远写同一类书，我会发疯的。我一直在尝试改变。追求以前从未有过的东西，挑战自己害怕会失败的事情，这是对抗无聊的良药。

你最初用笔名出版。你何时知道自己的名字具有价值？

在早期创作时，每次我做创新的尝试，代理商和出版商都会说："你必须有个笔名。"我很天真，照做了。然后我渐渐发现以我本名

出版的书都产生了很大反响。

我在那时还不是最畅销的作家，但每周都会收到读者来信，不是三四封，而是30或40封。因此在20世纪70年代末、80年代初，我和妻子决定回购我所有图书的版权。我们耗费了很大力气，但也看到读者热情不断高涨。这不是妄想。

当你的书排名第一时，你是否会对再创辉煌感到压力？

我的第一本排名第一的精装版书是《午夜》（Midnight）。当时出版商打电话跟我说："有个好消息。"但是在我欢呼出"哇"之前，她说："现在你必须清楚：你不是写畅销书冠军的那种作家了。不会有下次了。"后来我们出版了四本书都获得销量冠军，然而她每次都说同样的话。因此我对继续写作没有压力，但我必须不断证明自己。最后我说："我要找到相信我是最畅销作家的出版商。"

你与编辑怎么协同工作？

我知道有些作家不愿接受任何修改意见。作为一个强迫症作家，我每页都要重写20到30次才写下一页，所以我上交的手稿基本不需要修改。即便如此，我也明白好的编辑总能发现我没有想到的点或者需要润色的地方，因此没有理由不以开放的心态听取意见。这个深究的过程迫使我解释为什么这样写。如果无法解释就说明是糊弄的，我必须重新构思。

作为完美主义者，你如何确保自己仍在进步？

每次读一页手稿，我都可以想到更好的表达方式，我也很有动力去做改善。作者不一定每天要把故事写够10页，而是要提高作品的质量。

你是否预见到退休？

如果我不写作，我不知道该做什么。写作定义了我。我认为才华是一种恩赐，是天降大礼，而且你有义务尽可能最大发挥自己的才华。

艾莉森·比尔德是《哈佛商业评论》的高级编辑。

FEATURES

ORGANIZATIONAL CULTURE

What’s Really Holding Women Back?

Robin J. Ely and Irene Padavic

page 088

Ask people to explain why women remain so dramatically underrepresented in the senior ranks of most companies, and you will hear from the vast majority a lament that goes something like this: High-level jobs require extremely long hours, women’s devotion to family makes it impossible to put in those hours, and so their careers inevitably suffer.

Not so, say the authors, who spent 18 months working with a global

consulting firm that wanted to know why it had so few women in positions of power. Although virtually every employee the authors interviewed related a form of the standard explanation, the firm's data told a different story. Women weren't being held back because of trouble balancing work and family; men, too, suffered from that problem and nevertheless advanced. Women were held back because they were encouraged to take accommodations, such as going part-time and shifting to internally facing roles, which derailed their careers.

The real culprit in women's stalled advancement, the authors conclude, is a general culture of overwork that hurts both sexes and locks gender equality in place. To solve this problem, they argue, we must reconsider what we're willing to allow the workplace to demand of all employees.

HBR Reprint R2002C

FEATURES

OPERATIONS

A More Sustainable Supply Chain

Verónica H. Villena and Dennis A. Gioia | page 098

Increasingly, multinational corporations (MNCs) are pledging to procure the materials and services they need from companies committed to fair labor practices and environmental protections. But the reality is that their suppliers—especially those at low levels of the chain—often violate sustainability standards, exposing MNCs to serious financial and social risks.

To explore this problem—and identify solutions—the authors studied the supply networks of three MNCs deemed to be sustainability leaders. These companies engage in behaviors that are worth emulating; for example, they have established long-term sustainability goals, and they try to cascade good practices all the way down to lower-tier suppliers, using a combination of direct, indirect, industrywide, and global strategies. But all MNCs have more work to do to develop sustainable supply networks. They must emphasize social and environmental responsibility, along with economic considerations, at every level of the supply chain. They must give their procurement officers better training and incentives to pursue supplier sustainability. And to encourage widespread dissemination of best practices, they need more direct contact with the procurement people at their first-tier

suppliers.

HBR Reprint R2002F

FEATURES

HUMAN RESOURCES

Creating a Trans-Inclusive Workplace

Christian N. Thoroughgood, Katina B. Sawyer, and Jennica R. Webster

page 108

Trans people often experience stigma and discrimination, hostility from others, and pressure to “manage” their identities in social settings, including the workplace. These experiences can set in motion a host of psychological responses that have devastating consequences for trans individuals’ job satisfaction, turnover intentions, and emotional well-being.

Despite growing public awareness of the struggles that trans individuals often face, many employers remain ill-equipped to create policies and

workplace cultures that support their trans employees. Fortunately, a growing body of research suggests how they can more effectively attract, retain, and promote the health and success of these workers. Interviews with and surveys of more than 1,000 trans people over the past six years reveal four key areas of intervention that can cultivate a more trans-inclusive workplace: (1) basic signs of trans inclusivity involving bathroom use, dress codes, and pronouns; (2) effective support for gender transitions; (3) trans-specific diversity trainings; and (4) interventions to build resiliency.

HBR Reprint R2002J

哈佛商业评论 2020年4月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong

开发工程师 Development Engineers
程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157

电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

更可持续的供应链（《哈佛商业评论》2020年第4期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00020527-20200413

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论
财经
120. 营销
当营销邂逅使命
152. 自管理
战略性兼职
071. 聚光灯
直面性骚扰
HBR独家中文授权
2020年5月出版
The Agile Executive
敏捷高管团队
关键是平衡效率与创新，艰难时刻更是如此。
P.090
扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序
9 771671 472069 5
人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2020年第5期：敏捷高管团队

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论
120. 营销
当营销邂逅使命
152. 自管理
战略性兼职
071. 聚光灯
直面性骚扰
财经
CAIJING MAGAZINE
HBR独家中文授权
2020年5月出版
The Agile Executive
敏捷高管团队
关键是
平衡效率
与创新，
艰难时刻
更是如此。
P.090
扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序
9 771671 472069 5 >
人民币50元 港币80元

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第5期

卷首语

历久弥新的建议

平衡生存与发展

主创者

hbrchina.org

远程工作应急预案

博　客

危机考验领导者

由外及内的工作形塑

如何公平分配新冠病毒疫苗？

消极情绪感染可控

众　说

成为更好的企业公民

适得其反的募捐行为

抢鲜读

管理者在资本问题上错在何处

前　沿

理论　不可低估抱怨者的影响力

理念回归实践 “管理网络风暴是一项全面对抗的运动”
性别 基于股权薪酬的性别差距
创新 竞争会刺激还是扼杀创造力？
情商 说谎的人际成本
知识产权 山寨是把双刃剑
CEO 谦逊领导力的好处
全球商业 企业扩张的最佳速度
经济 回购股票有风险
团队 自恋会影响团队表现
社会责任 领导者因何关注企业社会责任？
奇思辨 失败未必是最好的老师

实战复盘

卡博特乳品厂CEO：超越可持续发展基准

专 栏

危机铸就真正的领导者
意大利给决策者的教训
制造业回归美国知易行难
新冠病毒为供应链管理敲响了警钟

管理思想家

大决战：商业秩序重建的动力机制

聚光灯

直面性骚扰

应对性骚扰问题的项目为何适得其反
赋权管理者终止骚扰
“若有不适，务必直言”
申诉督察专员为何如此重要？

特　写

敏捷高管团队
用区块链打造透明供应链
一切始于信任
当营销邂逅使命
“管理科技”：下一代管理的助推器

洞　见

企业应对疫情三法
女性CEO为何如此少?怎么办？

经　验

自管理　战略性兼职
案例研究　要努力挽留精英人才吗？
——专家意见一
——专家意见二

杂　谈

制驭人工智能

跨界人生

空间规划师近藤麻理惠：只保留让你开心的东西

[英文摘要](#)

[版权页](#)

历久弥新的建议

ADVICE THAT ENDURES

般阿笛

这张我在《哈佛商业评论》办公室的照片是两个月前拍摄的，但现在看起来却遥远得不可思议。本期杂志的策划和编辑工作在办公室进行，但杂志付印时，我们也同读者一样，调整为强制性在家办公，原因是股市遭到重挫、许多公司关门，而且人们由于世界流行的瘟疫而面临着生死无常。

我是在2009年加入《哈佛商业评论》的，那时正值全球金融危机。当时企业管理者面临的难题简直是每个小时都在变化，很难选择能够切

中要害的文章。可现在我重新去读上一次世界重大危机时出版的《哈佛商业评论》，仍然被打动了，当时的文章放到现在依然很有价值。希望本期杂志同样具有这样历久弥新的价值。

在《一切始于信任》（Begin with Trust）一文中，弗朗西斯·弗雷（Frances Frei）和安妮·莫里斯（Anne Morriss）讲解了领导者如何建立信赖——这是一切的前提条件，在如今无处不在的焦虑中尤其重要。维沙尔·高尔（Vishal Gaur）和阿比纳夫·盖哈（Abhinav Gaiha）的《用区块链打造透明供应链》（Building a Transparent Supply Chain）描述了科技如何令企业从一个新的角度了解商业伙伴的运营——复工时正用得上这个。《当营销邂逅使命》（Marketing Meets Mission）作者米丽娅姆·西迪贝（Myriam Sidibe）讲述了自己在联合利华开展鼓励洗手的全球项目时学到的东西——这个公共卫生目标，现在显得前所未有的重要。

在这个怪诞可怕的时期，我祝愿读者与家人、团队健康平安。感谢阅读。

殷阿笛（**Adi Ignatius**）

作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

平衡
生存与发展

在写本文时，国内疫情已经得到了有效控制，但全球疫情依然汹涌。疫情对经济的影响更是愈演愈烈，国际原油期货甚至出现了负价格，创下历史纪录。甚至有人说，2020年发生任何事情都不会觉得奇怪。

环境的变、巨变、快变是目前客观存在，企业该如何应对？我们注意到，很多企业都开始了反思，反思自己的战略，反思此前的经营管理模式。我们认为，这一过程非常重要。一直以来，追求规模的快速扩张是中国企业秉承的至高法则，换言之，发展压倒一切，只要发展就可以

解决一切问题。这在经济处于上升周期时，并无不可，但在当今，这种策略必须修正，生存的重要性必须提高，也就是企业的愿景和战略必须平衡好生存和发展的关系，不能再一味追求发展。我们相信，这肯定会成为多数企业的共识。

仅反思肯定不足以应对这次史无前例的疫情，天下武功唯快不破，只有将企业意志快速转变为行动，才能够知行合一。本期封面文章《敏捷高管团队》介绍的就是企业如何快速地应变。文章作者是贝恩公司的三位合伙人达雷尔·里格比、萨拉·埃尔克和史蒂夫·贝雷兹。达雷尔在2018年5月刊发表了文章《规模化敏捷》，在文中，达雷尔提出的解决办法是增加敏捷团队的数量，从而提升企业应对调整的能力。但这还不够，企业的C系高管也要敏捷，本文就是介绍在C系高管敏捷化时，如何平衡日常运营与管理创新的关系。

当然，每个职场人也要进行反思，如何才能让自己真正成为学习型人才，让自己在职场中立于不败之地。疫情期间，读书与学习已经成为很多职场人士的习惯，我们为此也专门研发了新的产品“哈佛商业评论LAB”这一小程序。为方便用户系统性学习，我们将《哈佛商业评论》中文版历年的文章进行了分类，同时，为方便理解管理理论，我们还推出了“管理词典”和“历史看管理”两个小栏目，当然还有其他宝藏，等待用户们自己来发掘。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 **hbrchina.org**

主创者 Contributors

维沙尔·高尔（**Vishal Gaur**）对于将数据和算法结合起来解决供应链问题的兴趣，要追溯到他20年前为学位论文进行的研究：他写了一个算法，计算卡车给店铺送货的路线，使得运输成本降低了近20%。现任康奈尔大学SC Johnson商学院教授的高尔了解了IBM和沃尔玛的项目之后，开始探索利用区块链改进供应链运作的潜力。本期他与自己以前的学生阿比纳夫•盖哈（Abhinav Gaiha）分享了他们的发现。

2017年，弗朗西斯·弗雷（**Frances Frei**）向哈佛商学院告假，担任优步高级副总裁，帮助这家公司扭转业绩。“大家都觉得我疯了。”她说。优步进退维谷，而且企业文化似乎已经烂得无可挽救。但弗雷欣然接受了这一挑战——现在优步处境有所改善，部分归功于她的努力。本期她在与The Leadership Consortium公司管理创始人安妮·莫里斯（Anne Morriss）合作的文章里给出了自己在优步时的工作原则：真正的领导力必须建立在新来的基础上。

米丽娅姆·西迪贝（**Myriam Sidibe**）在马里共和国长大，她回想自己小时候在饭桌上与致力于社会正义的父母之间的交流。早早接触这些东西，激励她努力获得了公共卫生专业的博士学位，并在塞内加尔开展关于洗手的研究项目，因此成为联合利华第一位全球社会使命负责人。供职于联合利华近15年，她主导了涵盖十亿人的多个卫生与营养项目，并建立了一套框架帮助其他公司将社会使命融入其商业模式和品牌。在本期文章中，她讲的就是这个。

远程工作应急预案

病毒的全球传播，或许正是暴露雇主是否可以对工作地意外之变随时作出快速反应的时候。你如何让你的企业做好准备，不仅要灵活应对这次的潜在干扰，而且要将其当作从广义角度重新构想工作的机会？

lex+Strategy Group/Work+Life Fit 公司的
CEO 和创始人 卡利·约斯特 | 文

预防工作倦怠攻略

珍妮弗·莫斯 丨 文

远程工作者管理指南

芭芭拉·拉森 丨 文

如果工作变成了全部，你还是你吗？

珍娜·科雷茨 丨 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

更可持续的供应链

公司往往只关注一级供应商，但真正的风险来自供应链的下游。

如何走出被拒绝的痛苦

遭拒绝是生命中最痛苦的经历之一，在你习惯于一帆风顺的时候尤其如此。拒绝未必会让我们变弱小。如果我们有勇气且够谦虚，我们会发现，在拒绝引发的失望的背后，等待我们的将是经验教训和成长的机会。

打造包容跨性别人才的职场

如何让跨性别员工感到自己在职场的价值获得认可。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

危机考验领导者

埃里克·麦克纳尔蒂（Eric J. McNulty）
莱昂纳德·马库斯（Leonard Marcus）| 文
时青靖 | 编辑

这场新型冠状病毒危机与每一次危机一样，是在一个有开始、中间和结束的时间段上展开的。思考一下区分过去、现在和将来的东西十分有用。过去曾是一段相对稳定和可预见的时间，现在出现的是混乱和破坏，将来会是……一种不同的状态。随着这个“将来”逐步展现开来，有些企业会恢复活力，而对另外一些企业而言，这个“将来”会是灾难。目前正值危机当中，高管及其团队现在的行动将会在极大程度上决定他们的命运。

危机充满复杂性和多变性，它要求高管们既要进行有效领导，又要进行有效管理。应对当前的紧急需求就是管理层的工作。你需要做出当机立断的选择并分配资源。速度要快，行动要坚决。

相较而言，领导则需要在这段时间里引导人们取得尽可能好的最终结果。你的注意力需要放在接下来可能会发生的事情上并做好迎接它的准备。这意味着目光要超越眼前的事，预见到接踵而至的三个、四个或五个障碍。

在近二十年的时间里，我们对身处高风险、高压力情境中的高管进

行了研究和观察。我们了解到的是，危机通常是管理过度而领导不足。最优秀的领导者可以在汹涌的水域驾轻就熟，拯救生命、激励企业、鼓舞社区。然而，我们发现，许多领导者会掉入下列的一个或多个领导陷阱：

目光短浅

人的大脑生来就会在面对威胁的时候收窄聚焦范围。这是一种旨在进行自我保护的进化生存机制。陷阱在于，你的视野被局限于眼前的近景。

领导者需要有意识地拉回镜头，打开你脑中的光圈，让中景和背景进入画面。这就是我们所说的元领导——对挑战和机遇均进行广泛、全面的审视。焦点适当的元领导可以促进指导精确的管理。

美国海岸警卫队少将彼得·内芬格(Peter Neffenger)（已退休）在“深水地平线号”(Deepwater Horizon)石油泄漏事件期间担任国家事件副指挥。在那次事件中，我们和他在一起，并把他的见解提炼成了一张情势联系图——对围绕泄漏事故展开的诸多情势进行的可视化展现，其中包括法律事务、政治影响、业务连续性问题、受影响社区的经济和社会健康、环境影响、响应机构之间的跨机构协调等等。

有了这个更大范围的视野，内芬格发现，他最紧迫的工作不是管理泄漏事件应对措施本身——而是领导大家穿越政治影响的丛林，那些政治影响令联邦、州和地方官员饱受煎熬。他的努力帮助创造了地面和水上操作人员成功所需的空间和掩护。

禁不住管理的诱惑

对于那些在某家企业内一路升职上来或在单一行业内得到提拔的领导者来说，管理危机可能令其感觉兴奋不已。陷阱在于，你时常会回到你的操作舒适区。当你做出决定并采取行动时，你的肾上腺素会激增。你体验到一种有形价值增值的感觉。然而，这就好比是糖果效应，崩盘很快就接踵而至。

领导众人度过危机需要有长远的眼光，而不是管理目前的事务。你需要预判下周、下个月，甚至下一年会发生什么事情，以便让企业为未来的变化做好准备。当你的手下做出艰难的决定时，你需要授之以权并信任他们，根据你的经验提供适当的支持和指导，同时抵御住取而代之的诱惑。

由于知道危机可能随时出现，能源、航空等高风险行业的企业都设有强有力的卫生、安全、安保和环境(HSSE)职能部门来管理危机。当高管们深度信任HSSE部门的人员时，他们就可以将精力集中于必要的事情，以便从危机中走出来时比以前更加强大。当他们不信任对方时，他们就会对应对措施进行微观管理，干扰应对管理者的操作节奏，破坏自己争取良好结果的愿望。

危机应对过度集权化

危机期间的风险和不确定性会增加，因为太多的事情飘忽不定、反复无常。领导者的陷阱是试图控制一切。突然之间，你给细小的决定设置了新的审批级别。每增加一分约束，企业的应对能力就会变弱，挫败感也会增加。

解决的办法是寻求秩序而不是控制。秩序的意思是，人们知道别人对自己有何期待以及他们能够对别人有何期待。领导者必须承认，你无法控制一切。确定哪些决定是只有你可以做出的，其余的授权给他人。建立明确的指导价值观和原则，同时放弃事必躬亲的诱惑。

对波士顿马拉松爆炸案的应对是我们研究过的协同性最好、同步程度最高的响应。我们的研究发现之一就是时任州长德瓦尔·帕特里克(Deval Patrick)的英明领导。正如他和其他人告知我们的那样，他通常会走进指挥中心，询问他如何才能发挥作用，而不是告诉别人该做什么。他很清楚，联邦调查局(FBI)在负责调查，波士顿市长希望“管理自己的街道”，许多相关机构的专业人士才最适合分秒必争地拨打大多数电话。

帕特里克意识到，他能做出最大贡献的地方就是充当一名传讯员——作为政府的公众形象给予人们对未来的希望，并成为受白宫信任的中间人。他还带头努力确保马萨诸塞州的社区得到支持，使其能够度过困境而重生。

忘记了人的因素

虽然这话可能看似多余，但危机就是危机，因为他们影响到了人。然而，领导者可能反因关注股价、收入和成本等日常指标而陷入困境。这些指标很重要，可是它们是人们协同努力的结果。企业的存在就是为了共同完成个人单枪匹马无法做到的事情。

解决的办法是让人们齐心合力，使其成为有凝聚力的团队中有价值的成员。这始于一项共同的、明确表述的、给工作注入目标的使命。这项使命又因兼收并蓄的领导方法而焕发生机。在这样的领导方法中，每

个人都明白他们如何能够做出贡献——而且他们的贡献得到了认可。即使对最微不足道的任务而言，这都为其赋予了更深的意义。

詹姆斯·邓恩是投资银行Sandler O’Neill（现名Piper Sandler）的三名管理合伙人之一。9·11的时候他们的办公室就在世贸中心。该公司在那次袭击中失去了40%的人员，包括其他两位合伙人。邓恩向我们表示，公司的生存成了他的个人使命，因为他不希望恐怖分子得逞。

邓恩看着自己的双手，想象着他的使命。一只手上，他把握的是公司经营问题；另一只手上，他关照着Sandler O’Neill的员工及其家人。他表示，他在人的问题上领导得越多——亲自出席葬礼，继续发放工资和福利以及其他努力——经营问题似乎就越能自行解决。邓恩创造了一种环境，身在其中的人集体受到了激励，要为他们共同的成功做出贡献。

请把领导和管理想象成维恩图解(Venn diagram)中的两个圆圈。当危机袭来的时候，这两个圆圈在很大程度上是重叠的。随着事件在时间段上铺展开来，这两种活动彼此分离。两个圆圈永远不会彻底分离，因为现在和未来是相互依存的。危机中最有效力的领导者会确保另有其人来管理好当前事务，而将自己的注意力集中在领导大家走出危机，走向更光明的未来。

埃里克·麦克纳尔蒂是哈佛大学国家备灾领导项目的副主任。他与人合著有《就靠你了：危机，变化及如何在最紧要关头领导》(You're It: Crisis, Change, and How to Lead When it Matters Most)（PublicAffairs出版社，2019年）。莱昂纳德·马库斯是创立哈佛大学国家备灾领导项目的联席主任。他与人合著有《就靠你了：危机，变化及如何在最紧要关头领导》（PublicAffairs出版社，2019年）。

由外及内的工作形塑

汤姆·拉思 (Tom Rath) | 文
时青靖 | 编辑

人的一生在某种程度上是我们对世界贡献的产品。这就是为何在决定正确的职业道路时，相比你从自己的个性、热情或兴趣出发，简单地问一句“我能有何贡献”通常会产生更好的效果。问这样的问题会让你把精力集中于自身之外最重要的人身上，集中于你不在的时候依旧会继续发展的成就上。这事可以看成是从：

“你有何作为即是你”变成了“你如何相助即是你”。

当我们让自己的工作立足于它会做出的贡献时，这样做会增加动机和意义。然而，我们当中许多人继续泰然稳坐，采取一副“公司想从我身上得到什么”的态度，这对我们自己的事业以及我们为之服务的人都是一种伤害。许多工作及其生产的产品完全是在杀人，而它们本该是在促进我们的健康。一份糟糕的工作甚至可能比根本没有工作更损害健康。人们非但没有在工作中寻求更有意义的变化，而是通常感觉自己受困于他们目前的工作，而且认为离职是唯一的选择。

这就是工作的基本概念必须演进的原因。工作不仅仅是毫无个性的

简历上罗列的职责汇总，事业远不只是执行分配给你的任务以换取薪酬。我们不应抱有工作主要是为了挣钱的观念，而是需要思考一下，我们如何为某种使命而工作，为他人的生活带来具体的改善。

薪酬之外的使命

使命能够（而且应该）与薪酬相辅相成。问题是，在很大程度上，我们自己的期待值太低了。身为一名咨询师，我在与企业及领导人就此问题合作了二十年之后清楚地看到，我们不能仅仅依靠企业来帮助我们做出最大程度的贡献，提升我们的幸福感。在探寻我们自己贡献的问题上，我们每个人都需要负起责任。

以我的经验，许多管理者和领导者希望大家享有更有意义的工作及个人生活。然而，企业主要对短期的财务业绩负有职责。许多企业（尚）没有类似的培养员工幸福感的权力。

改写工作的定义、改变我们工作方式的事情该由我们每一个人独立承担。这项任务可能听起来很艰巨，但事实并非如此。重新调整你的努力方向，将关注的焦点放在贡献上，这事可以从小处入手，并随时间的推移而推进。确定你的工作如何能够对另一个人产生更积极的影响是朝着正确方向迈出的有意义的一步。

走出“你做什么工作？”的局限

我了解到，仅仅问人他们“做”什么工作并不能让人吐露太多的信息。几乎每次我问此问题的时候，最初的反应都如出一辙。人们回答说：“我是一名律师”“我在家看孩子”或“我从事商业地产”。我发现给人

更多详情的是标准问题之后跟进的一个简短的问话。一旦有人告知我他们的部门职位，我会颇天真地深入一点打探。我会问：“那么这意味着典型的一天像什么样子……你大部分时间都是在做什么？”

这就是我深入了解每个人的故事中更有趣、透露更多信息的地方。我听到律师谈论她与委托人之间的关系，以及她有多么喜欢在写辩护状时进行书面辩论。我听到父母谈论他们与孩子共同度过的开心时光，见证过具体的里程碑事件以及指导过年轻人的运动队。然而，很多时候人们在回答之前会犹豫，因为他们意识到，他们的平常日子并不像它应有的那样令人愉快。

多年来，我倾听人们对这个问题的回答，从中获得的一个核心体会是，在一系列情况下，重现典型的一天或许是一项有用的活动。我是从用于研究日常幸福感的研究方法中获此想法的。科学家在日常幸福感研究中要求人们回忆他们前一天的活动和经历。我从那些研究中得到的启发是，相比简单询问某人是否总体上感到幸福，让他们重现昨日是观察他们幸福的更好镜头。

如果你正在考虑任何形式的工作变动，请一位一直长期在做这份工作的人来重现典型的一天。答案的价值可能无法估量。当你在工作中挣扎的时候，试着重现你最近的一天（或一周），从你投入时间和精力的地方入手，搜寻一下你或许能够调整的任务。尤其是要想一想，你利用的每一个小时如何给你服务的人带来了额外的好处。

将你的贡献与结果绑定

每周，我都会收到人们的来信，那些人声称对自己的职业生涯感到不满或失落。大多数情况下，人们都是在已开始四处向未来的雇主投送

简历了才来问我，如何让他们的工作更有成就感。问题是，思维开关一旦按下，通常为时已晚。

对于你在当前工作中能否开创可持续的职业人生这种尖锐问题，询问的时间越早越好。从一个非常基本的问题开始：谁能够、谁现在，或者谁将来最终会得益于我的努力？看看你能否用真实人物而不是抽象群体的名字来回答。

即使你（确实）能够看到每天从你的工作中受益的人，你也很难承认自己正在创造的价值，也很难提醒自己这些努力背后的意义。我听一些老师说，他们的工作曾经一成不变，直到他们找到了一种办法让自己认识到他们每天至少对一名孩子的成长和发育发挥了影响。在我与临终关怀医院护士（她们大部分的时间都在与病入膏肓和行将就木的人打交道）的合作中，我从护士们那里听到了无数的故事，她们为工作常规和机制所缠身，程度之甚，以至于她们未能意识到在患者生命最后几个月里帮助患者及其家属期间所创造的意义。

我在各种职业中观察到的一个共同点是，当你更接近你工作的受益人的时候，你的贡献就被看得最清楚。你对直接受益于你的时间和努力的人能够了解得越多，你就越有动力去改善那个人的未来生活。通过你的工作找到积极影响他人的办法，这样做需要持续的分析，其间你在不断地更多了解你服务的那些人，从内部客户到产品或服务的终端消费者。你如何才能花更多的时间向你服务的人提问，倾听他们的需求，观察你能有何作为来改善他们的生活呢？

就像一家企业不太可能对客户服务量小的产品投资数百万美元，你也不希望将数千小时的学习和发展时间用于你的雇主和社区几乎没有需求的领域。这是对“追随激情”建议的一种批评——它假定你处于世界的中心，追求你自己的快乐（不为他人服务）是目标。我发现，与此相

反，那些在世上留下永久痕迹的人总是在询问他们能够奉献什么。

生命有一个未知的终止日期，可是对他人的贡献却没有。你在你的社区和你关心的人身上投入的时间、精力和资源一直呈指数级增长。这就是为何我们每天必须找到办法让自己认识到，我们的努力至少对另外一个人产生了积极影响。幸运的是，你不需要任何许可就能产生这样的影响……你只需开始行动，今天就开始。

本文部分内容摘自即将出版的《人生的重大问题：发现你如何为世界做贡献》(Life’s Great Question: Discover How You Contribute to the World, Silicon Guild出版社，2020年）。

汤姆·拉思是《优势识别器2.0》(StrengthsFinder 2.0)以及即将出版的《人生的重大问题：发现你如何为世界做贡献》一书的作者。

如何公平分配
新冠病毒疫苗？

帕拉萨特·亚达伟（Prashant Yadav）
丽贝卡·温特拉布（Rebecca Weintraub）
赛斯·伯特莱（Seth Berkley） | 文
时青靖 | 编辑

目前，多个国家正在以前所未有的速度研发COVID-19（新冠病毒）疫苗。随着疫苗研发的顺利进行，各国急需推动对基础设施的投资，以确保安全有效的疫苗在问世后能在全球范围内得到公平分配。

疫苗有两种相关但不相同的功能。一是保护接种人自己不受感染；二是通过减少可能传播疾病的人数来阻断病毒的传播，间接保护未接种的人，从而产生“群体免疫”效应。公平地分配疫苗对实现群体免疫至关重要。

疫苗研发的关键就是和时间赛跑。COVID-19候选疫苗的研发速度堪称历史之最。根据世卫组织(WHO)的说法，目前已经有两项临床试验正在进行，50多种候选疫苗用于临床评估。数家由多国政府、制药公司和慈善家资助的多边机构将投入数亿美元，加速疫苗研发的进程。在埃博拉疫情暴发后成立的流行病防范创新联盟(CEPI)是我们的重要筹码，CEPI旨在资助和协调新兴传染病的疫苗研发，并确保公平的全球获取。

这一机会在疟疾控制的历史中是前所未有的。先前的疫苗研发最快纪录，是在2015年寨卡病毒疫情暴发期间创下的。当时科学家们花了7个月研发出可行的寨卡病毒候选疫苗，尽管疫情在展开临床试验之前就消失了。相比之下，COVID-19候选疫苗mRNA-1273只用了64天、中国记录到的第一例确证病例后不到四个月的时间里，就将疫苗推入了临床试验。中国团队研发的腺病毒 5 型载体疫苗(rAd5)也已获批开展临床试验。全世界的科学家都在各国政府的大力支持下，迅速取得重要进展。如果临床试验结果呈阳性，疫苗即可在18至24个月内投入生产使用。

我们在加速研发疫苗的同时，还需要快速建立分配及发放机制。因此，参与机制系统投资与建设的工作人员必须与研发科学家一样，迅速部署开展工作，汲取过去的经验，为未来疫苗问世铺平道路。

一般而言，高收入国家的常规免疫接种率会高于低收入国家，而且国家内的覆盖率差距会随着经济的发展而不断扩大。这是令人遗憾的事实。我们十分赞同比尔·盖茨的观点，他认为：在大流行病期间，疫苗和抗病毒药物不能简单地卖给出价最高的买家，而应该让身处疫情中心及最有需要的人们以可负担的价格买到。这不仅是正确的做法，也是阻断传播和防止疫情继续蔓延的正确策略。

全球疫苗免疫联盟(GAVI)自其2000年成立以来，一直致力于解决疫苗的使用公平性问题，已帮助全球近一半儿童接种疫苗。在过去近20年里，该组织每年为全球73个极度贫困国家的496个疫苗项目提供6亿剂疫苗。虽然GAVI的重点援助对象是儿童，但它们也为所有年龄层的困难人士提供黄热病和脑膜炎等流行疾病的疫苗接种服务。基于上述经验，我们总结出五个公平接种疫苗的关键点。

资助购买。许多低收入国家的政府可能无法支付COVID-19新疫苗的费用。不过，如以分期付款的方式，这些国家可能可以担负。虽然

GAVI可以提供金融援助，但是有限的资源远远不足以满足眼前的大量需求。其中一种方式是由经合组织成员国(OECD)发行其认可的债券，在资本市场上募集资金。经合组织成员国将做出具有法律约束力的承诺，分期向投资者支付利息。这与IFFIm(国际免疫融资基金)为GAVI筹措资金的工作机制是一样的。

加强对医务人员的保护。COVID-19大流行可能使医院和卫生系统不堪重负，将医务人员暴露在危险之中。确实，COVID-19对奋战一线的医务人员有着致命的影响。据悉，意大利已有1700名医务人员受到影响，因不堪重负而倒在前线的也不在少数。西班牙的情况也不容乐观，纽约及美国其他城市也同样令人担忧。这不仅会阻碍对COVID-19患者的治疗，还会影响后面的疫苗接种情况。对低收入和中等收入国家来说，这是一个特别严峻的问题，因为医疗队伍的削弱还可能影响现有的预防疫苗接种情况。我们急需加大对医疗个人防护装备及检测工具的投入，以确保前线工作者的绝对安全。

完善发展中国家的个人身份证明体系。在世界人口中，很多生活在发展中国家的人没有正式的身份证明，或者没有固定的居住地点。对这些政府来说无疑是一个巨大的挑战，如果大量的分散人群都没有可靠的身份证明，就很难知道谁接种了疫苗。此外，COVID-19疫苗的早期供应必定是有限的，因此必须保证每一剂疫苗都能送达真正的患者手中。因腐败、遗失，或是重复接种而导致的浪费，都可能带来致命的危害。

生物识别数字身份可以解决这一大难题。例如，Simprints公司已经在12个国家的卫生和人道主义项目上建立了生物识别系统，不仅提升了医疗系统的访问及应用质量，还可以防止欺诈行为。目前，Simprints正在与日本电信巨头NEC合作，研发一套可负担、互操作、带有生物识别

技术的疫苗解决方案，该方案甚至可以应用于农村或离线环境中。使用可靠的数字工具能够帮助政府搜集市民身份，确保每个人都能接种COVID-19疫苗。

利用大数据预测行为。我们需要了解地方的传播风险以及特定区域和亚人群的依从性。个人健康数据始终有限，所以我们需要充分利用现有的资源。例如，人工智能公司Macro-Eyes利用卫星图像、数字对话和公开数据，以76%的准确率预测了将退出常规免疫规划的儿童群体。

构建可靠的供应链。如何管理发展中国家的疫苗供应链是一项艰难的挑战。我们需要像Logistimo公司所提供的简单数据采集系统，来掌握供应链中的疫苗库存及流向动态。

此外，大多数疫苗的保存温度是2-8摄氏度，然而大多低收入和中等收入国家的电力供应并不可靠。在这种情况下，我们可以借助新兴技术。太阳能驱动冰箱，以及高效的新型制冷技术，已经彻底改变了发展中国家的冷链产业。过去两年里，GAVI投入了大量资金，对外资助了6万多台全新的冷链设备。

如果COVID-19疫苗最终不能达到理想的耐热性，我们必须通过创新技术来确保疫苗的有效性。例如，Nexleaf Analytics公司提供的低成本无线远程温度监测解决方案，就能为GAVI的资助国家提供疫苗的实时温度监测服务。

为了实现我们提及的所有目标，则需要强化全球协调与合作。因为在成功研发COVID-19疫苗后的8至12个月里，全球供应可能有限，无法满足全部人的需求。因此，世界各国必须达成一项疫苗分配协议，否则会造成政治上的紧张局面，重蹈目前在分配医疗防疫物资时的覆辙。

尽管极度贫穷国家已经通过GAVI建立了运作良好的免疫体系，但是许多中等收入国家却仍然处于混沌状态中。我们需要解决这一问题，

去考虑到底是降低GAVI的资助标准，或是制定其他援助计划。

现在，我们急需建立一套在全球范围内有效、公平分配COVID-19疫苗的机制。科学家预测，随着全球气候变暖，流行病肆虐将会变得更加普遍。

帕拉萨特·亚达伟是INSEAD技术与运营管理副教授。丽贝卡·温特拉布是哈佛医学院和Ariadne实验室的成员，也是Draper Richards Kaplan基金会的常务董事。赛斯·伯特莱是全球疫苗免疫联盟GAVI的CEO。

消极情绪感染可控

西加尔·巴尔萨德（Sigal Barsade）| 文
时青靖 | 编辑

你担惊受怕，你的家人担惊受怕，你在社交媒体上认识的每一个人都担惊受怕。理由很充分：形势尚不确定，我们感觉无力掌控。一切都在变化，而且很快。我们不知道规则是什么，我们不确定我们自己、我们的生计、我们的家人会怎么样，而这不一定是短期的感受。那么你会有何举动？

当医疗和公共卫生领导者尽其所能控制新冠病毒传播的时候，我们当然会听取他们的建议。可是情商专家也有重磅的东西要提供——帮助我们控制一种另类感染的方法。如果我们任由这种感染泛滥，它只会让局势更加恶化。遏制消极情绪感染——并让积极情绪更具传染性——会让我们在这个可怕的时期感觉更有备无患、更能掌控局面。

我们早就知道恐慌会蔓延，可是专家们最近才逐步认识了情绪感染，即人们的情绪（积极的或消极的）在群体内“像病毒般扩散”、影响到我们思想和行动的机制。了解这种机制是抑制消极情绪感染、让我们感觉不那么疯狂的关键。

正如研究已表明的，我们通常没有意识到情绪感染及其对我们行为的影响。当我们自动模仿别人的面部表情、身体语言、讲话语调时——我们自婴儿时期就自然会做的事情，情绪感染就开始了。接下来要发生的也是“传染性的”：通过各种生理性和神经性过程，我们确实感受到了

我们模仿的情绪——然后就依情绪行事了。

当你有正当理由担忧的时候，就像我们现在这样，你就更有可能受到其余每一个人无可厚非的恐惧影响。你很容易被同事、你正看到的新闻播音员、社交媒体上的朋友或者你家人的消极情绪感染。实际上，在几乎无休止的消极情绪循环中，你“逮住了”他们的焦虑并将其传给了其他人，这些人转而又把它回传给你。

尽管情感更容易当面传染，但是它们仍然可以在网上传播——通过电子邮件、电话或者其他任何与他人正在进行的远程互动。事实上，隔离会增加社会孤独感，这会抑制我们的情绪，让我们更容易受到消极情绪感染。鉴于此，在这段时间里，如果我们能更多认识到如何应对消极情绪感染，我们所有人都可以从中受益，哪怕我们是在家办公。

好消息是：我们并非无能为力。弄清情绪感染的作用原理可以增加你对消极情绪感染的认识——本身也是一种预防形式，有关认识无意识过程的好处方面的研究已经证明了这一点。你的担心是合情合理的，可是弄清消极情绪感染的工作原理可以帮助你应对。你会看到，为何你的合理情绪在与他人的互动中被放大，而这种认识会赋予你力量去有所作为。

首先，对于那些恐惧会自我滋长而不是因事实而增加的场所，你要减少与之接触的频率——比如，社交媒体，或者与那些更喜欢猜想和小题大做而不是分享证据的朋友或同事进行交谈。要区分哪些人在咨询可靠的信息，哪些人陷入了疯狂。

这并不意味着你要逃避现实。相反，你应该保持警惕。不过，对于你的消息来源要明鉴。向可靠的卫生和行为专家咨询：你的医生或执业护师、疾控中心(CDC)、世界卫生组织、国家卫生研究院。按这些专家的建议去做——但是不要认为你需要做的事情比他们建议的更多，因为

这可能会加剧你自己和别人身上的消极情绪。

第二，就像你试图通过示范性的健康卫生习惯来保护自己和其他每一个人免受病毒感染一样，你可以通过实施良好的情绪卫生习惯来积极遏制消极情绪的感染。试着用对你有效的任何方法保持冷静。人们也会模仿这种情绪。这会导致积极的情绪感染。我的研究表明，积极情绪感染的强度与消极情绪感染毫无二致。

体育锻炼、志愿者服务和表达善意、正念冥想、与他人之间高质量的积极联系——即使是虚拟的——都会积极提升你的情绪。在从不良结局恢复的过程中，希望的感觉被证明比恐惧的感觉更重要。有意识表达乐观和感激，加上明确的目标和对感觉向好的认识，也关系到长期的幸福感。在此困难时期，我们需要这种积极的平衡因素，而网上就有研究型的免费资源可以帮助你做这些事情。

目前暂时可能还没有有效的COVID-19疫苗或治疗方法。可是为了我们自己和他人的利益，我们有力量在力所能及的地方采取行动，从听取保持社交距离的建议到尽可能保持冷静。减少消极的——增强积极的——情绪感染将会帮助我们所有人一起度过这场难以预料的风暴。

西加尔·巴尔萨德是沃顿商学院管理学Joseph Frank Bernstein教授。

FEATURE
领导力
BECOMING A BETTER CORPORATE CITIZEN
成为更好的企业公民
百事可乐公司的“使命型业绩”项目，引领公司和利益相关方走向更健康的未来。
卢英德（Indra K. Nooyi） 维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）| 文
100 | HBR CHINA | 2020 年 3 月

成为更好的企业公民

卢英德（**Indra K. Nooyi**）和维贾伊•戈文达拉扬（**Vijay Govindarajan**），**2020**年**3**月刊

在卢英德带领下，百事可乐靠着目标绩效策略在可持续性方面表现出色。公司股票也表现良好。她的领导非常得力，也深受环保人士和支持可持续发展人士欢迎。百事如何做到**“**改革资本主义制度，为所有人服务**”**？

在资本主义国家和倾向于资本主义的国家，人们开始有兴趣变成百万富翁甚至亿万富翁。虽然中产阶级和贫困人群机会较少，也会买彩票！

商界领袖没法鼓吹人们应该希望过上好日子却不用积攒大量财富，因为商界领袖和领导下的企业都希望积聚财富。如果资本主义企业与较贫穷国家的个人和企业合作，通过分享部分财富赈济穷人和发展中国家，值得称赞。资本主义之所以受到攻击，一方面因为具有剥削性，一方面因为高压性。

资本主义企业的经营行为使部分人和国家富裕，但同时几乎所有国家的普通人身陷失业和贫穷，随着新兴的人工智能和机器人技术出现，估计情况只会更糟。如果人工智能系统和机器大量承担制造任务，人们想要的东西都能轻易获得，地球将变成天堂。资本主义企业及其领导人能否将此设为目标？

因此，希望要寄托在资本主义制度上，如果最终无法实现，将面临“压力”。

——索姆·卡拉姆切蒂

读者

卢英德带领百事可乐转型为关注利益相关者的企业，该案例相当有启发性。她和众同事持续证明，可以一边优化主要利益相关者群体的价值，一边实现自身长期价值最大化。二者可以得兼。而且，百事可乐的做法确实具有变革性、可扩展且方便实行。百事转型策略不仅适合自身，其他人也可效仿，当然要结合实际情况，因为基本的兼顾原理没有

问题。

——杰克·哈菲

读者

非常感谢分享介绍百事公司成功转型文章，非常激动人心而且富有洞察力。能读到工作中应用目标绩效策略，以及之后如何顺利运行，让人非常高兴。百事公司能聘请到卢英德担任董事长兼首席执行官，其实非常幸运。维贾伊·戈文达拉扬思想领袖的观点也很发人深省令人鼓舞。归根结底，希望有跨行业（如石油和天然气、航空业）的各公司跟进（这确实是个挑战，但值得阐述、沟通和执行），积极接受目标绩效战略，因为当今世界迫切需要优质的企业公民，比黄金和石油还要稀缺。非常棒的阅读体验！

——巴特·特卡兹克

读者

本文讲述了跨国公司管理中如何结合目标驱动策略和目标绩效策略。讨论目标绩效是新兴企业反思自身能力和实力并推动业绩的新方向。然而重要的是，制定目标绩效策略和目标驱动策略时，要先确定正

确且具有战略意义的“目标”。作者详细介绍了经验性概念，启发领导者、管理者和学者，值得尊敬。

——拉贾戈帕尔

读者

卢英德和维贾伊·戈文达拉扬就目标发表的文章非常及时，可以将公司各层员工与有意义的工作连接起来，积极影响很多人的生活。感谢分享目标绩效的文章！

——菲利普·巴塔

读者

适得其反的募捐行为

埃富阿·奥本、凯西•纽梅耶（**Casey E. Newmeyer**）、凯蒂·凯尔特（**Katie Kelting**）和斯蒂芬妮·罗宾逊（**Stefanie Robinson**），**2020**年**3**月刊

有一点挺有趣，很多人做不到将企业与慈善事业分开。为什么对自认为业务关系受到“侵犯”的人来说，身边环境一定要强调交换呢？我并不为慈善机构工作（免责声明）。我认为“聚拢资源”的方法更好，可以帮慈善组织筹集必需的资金。不过，我对慈善机构给高管开高薪有意见，这样一来就违背了目的。到最后，良心似乎变成了最大的敌人。

——费尔南多·佩兹

读者

早该做此研究了！观点完全正确。某些情况下，零售商会利用微妙的社会压力，比如失望的表情或提醒（其实没那么微妙），让顾客交易后体会到复杂的情绪。一直以来我都认为，举办合适的活动最有效，而现在我根据平衡社会契约理解了相关想法。好文章。

——克里斯·李

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。

2020年6月刊特写文章

管理者在资本问题上错在何处

严重的估值错误

公共市场越来越被人视为难以获利的地方。随着大量资本的涌入，私募公司已经从收购估值偏低的业务部门，转变为整体收购那些股东不满管理层表现的公司。然而，私募扭转局面的著名案例，通常是由在大型上市公司拥有长期业绩记录的管理者领导的，而且他们离开上市公司的时间在相对较近的五至七年内。削减成本并非高深的学问，私募公司运用的多数管理操作和战略工具——比如设计思维和六西格玛管理战略(Six Sigma)——都是众所周知且广为传授的。综合这一切考虑，为何杜邦这样的大型上市公司会如此心甘情愿地将赚钱的机会拱手让给私人投资者呢？

答案在于许多企业——当然，不是全部——评估它们业务和项目的方式。许多企业管理者犯下（数据显示，还继续在犯）的基本错误，就是把未来现金流的估计数量与投入业务的现金数量进行比较。虽然这事听起来极其合理，可它却将业绩评估的基准，建立在了一个会迅速失去相关性的历史数字上。管理者应该认识到，对资产的任何投资都要假设价值在未来会被创造或毁灭——而这应该立即反映在对资产所代表的资本进行的估值中。

特写

首席幕僚的案例

新任CEO上任后，通常很重视制定实施战略、组建高层团队以及推动公司文化变革。各项任务中，优化管理流程似乎并非优先。历史上首席幕僚多与军事和政治有关，可以指空军参谋长、整合者、外交官和心腹。很多幕僚都是首席执行官团队的正式成员，最终能跻身高管序列。本文概述了首席幕僚的职责，成功所需素质，以及企业对该岗位的安排（基于不同的级别），目标是协助CEO更专注更高效。

特写

全新市场难题

由于竞争的力量不断变化，企业家进入新市场时很难制定战略。传统战略对高增长的初创企业来说毫无意义。新市场需要全新的战略思维框架。创业者应该采用“平行游戏”的模式，跟竞争对手共同进化。刚开始，初创企业应该忘记差异，观察其他人的行为，然后模仿，坚持不懈地实验，但要注意采取单一的商业模式。

2019年《哈佛商业评论》麦肯锡奖

《哈佛商业评论》麦肯锡奖，由企业领导者与学术界专家组成的独立小组评审，每年推选出发表于《哈佛商业评论》的优秀文章。该奖项设立于1959年，用于表彰具有实践性和突破性的管理思想。

一等奖

《创新文化的严峻事实》

2019 年 1 月刊（英文版 2019 年 1-2 月合刊）

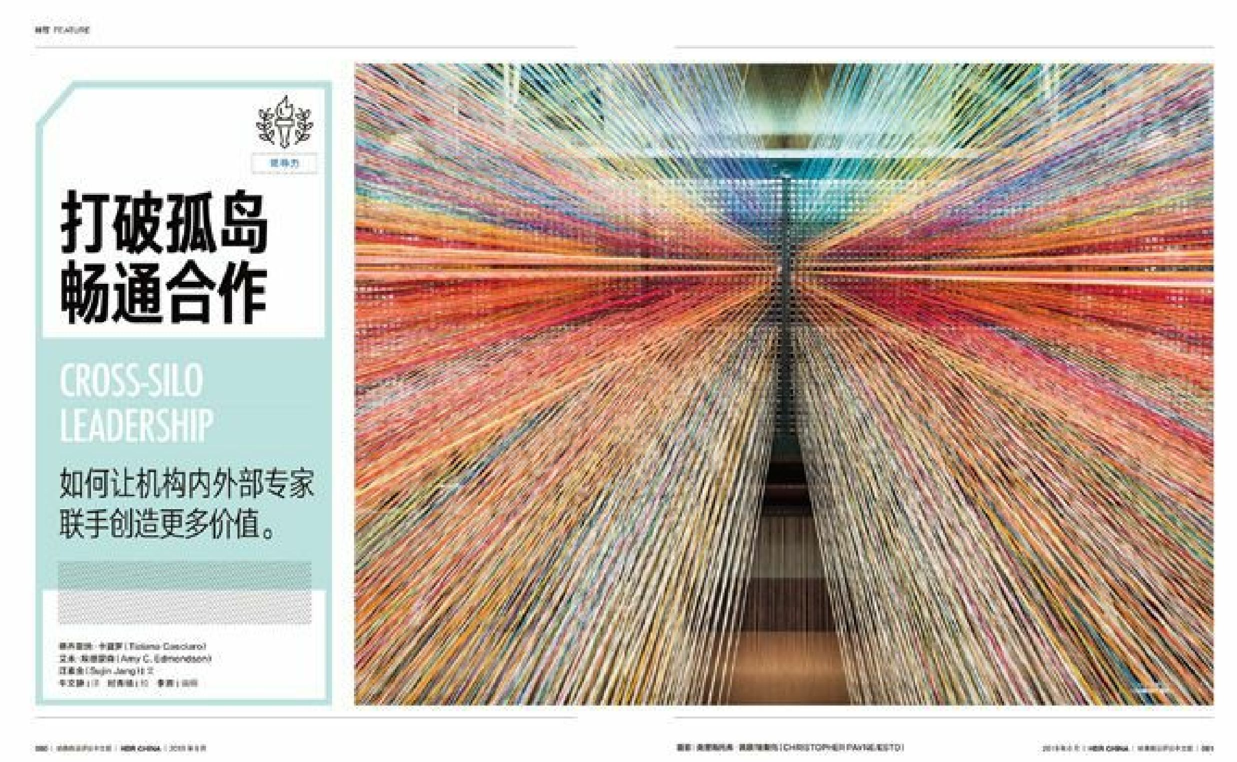
创新文化一般被描述为协力合作、能够营造心理安全感、容忍失败，以及纯粹的好玩。人们认为这些特性可以提升绩效表现，这一假说的确有相关研究提供支持。但哈佛商学院教授加里·皮萨诺（Gary Pisano）在本文中指出，创新文化的特性也会造成负面影响。必须制定严格的纪律，对不胜任的情况不予容忍，坚持近乎残忍的坦率，并让个人充分承担责任，才能平衡创新文化的负面因素。

入围奖

《打破孤岛畅通合作》

2019 年 6 月刊（英文版 2019 年 5-6 月合刊）

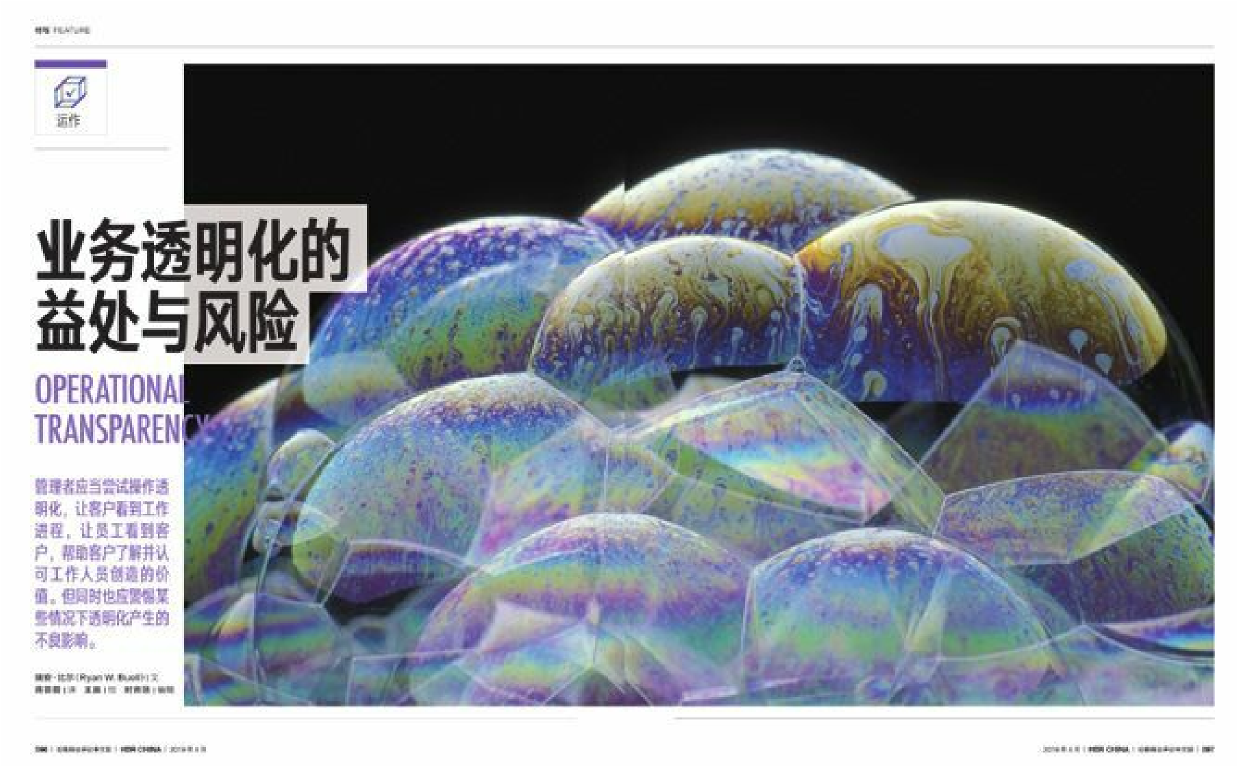
打破孤岛促进跨界合作是极其困难的，部分原因在于，跨界合作的一个必要条件是认可和理解形式截然不同的专业知识。多伦多大学罗特曼商学院的蒂齐亚纳·卡夏罗（Tiziana Casciaro）、哈佛商学院的艾米·埃德蒙森（Amy C. Edmondson）和英士国际商学院（INSEAD）的江素金（音）在这篇文章中提出，领导者必须掌握全新的、有时甚至令自己不安的技能，才能应对这一挑战。



《业务透明化的益处与风险》

2019 年 4 月刊（英文版 2019 年 3-4 月合刊）

无从接触企业运营的客户不太会欣赏幕后工作，因此更可能认为自己购买的产品或服务价值较低。哈佛商学院教授瑞安·比尔（Ryan Buell）的这篇文章探讨了进一步向客户展示设计完善的运营如何能提升客户满意度和购买欲，同时提升员工投入度。



运作

业务透明化的益处与风险

OPERATIONAL TRANSPARENCY

管理者应当尝试操作透明化，让客户看到工作进程，让员工看到客户，帮助客户了解并认可工作人员创造的价值。但同时也应警惕某些情况下透明化产生的不良影响。

评委

巴特拉·阿南（Bharat Anand）

哈佛商学院教授

费洛迪(Claudio Fernández-Aráoz)

亿康先达咨询公司(Egon Zehnder)前合伙人

谢里尔·巴彻尔德(Cheryl Bachelder)

美国食品公司(US Foods)、Chick-fil-A, Pier 1董事

弗朗西丝卡·吉诺(Francesca Gino)

哈佛商学院教授

IdeaWatch 前沿

理论

不可低估
抱怨者的影响力

HOW TO KEEP COMPLAINTS FROM SPREADING

贾慧娟 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

对于网络上的抱怨，没有放之四海而皆准的应对方法，公司若能灵活、适当地处理，将会大获收益。

美联航的行李搬运员在2009年一次航班中摔坏了戴夫·卡罗尔（Dave Carroll）价值3500美元的吉他，卡罗尔花了几个月时间寻求赔偿无果。然后他将这次经历拍成一个音乐视频，发到YouTube上。“美联航摔吉他”一天内点击量达15万，促使美联航提出赔偿，但公司声誉已经受损。三天内，视频点击量达到150万，很多人点赞分享，吐槽自己在美联航的倒霉遭遇。美联航股价暴跌，很多观察人士部分归因于该公司的公关失败。

丹尼斯·赫豪森（Dennis Herhausen）是法国凯奇商学院的市场营销学副教授，这一事件和其他类似事件为他和同事的数字资产研究带来了新的关注。“企业越来越多使用社交平台，但似乎并没有一个统一的公司战略来管理那些表达客户担忧的帖子，”他说，“但如果有人提出抱怨，而其他客户加入吐槽，可能会引起一场风暴。我们想要了解这种新的现象。”在最近的一项研究中，研究人员分析了2011年10月到2016年1月标普500公司中的89家美国公司Facebook页面上的472995条负面评论。根据之前的研究，抱怨的传染性很大程度上取决于抱怨者的情绪，以及抱怨者与接收者之间的关系，研究人员使用计算机文本分析来衡量

每个发帖的情绪强度。为评估发帖者与网络社区其他成员之间的关系，研究人员统计了他们之间的交流情况：数字越高，代表联系越紧密，抱怨者产生影响力的可能性就越大。研究人员还分析了每个帖子与社区整体内容之间的语言相似性。

接下来，研究人员分析了公司的回应，看看这些公司向不满的顾客提供什么补偿；衡量每个回应中的同理心和解释的数量；在多个回应的情况下，评估每次回应时信息变化的程度。为衡量病毒式传播的程度，他们统计了每个帖子获得的点赞、评论和分享数量，并将总数与帖子所在社区的平均值进行比较，数量超过平均水平的帖子被认为是病毒式传播。

作为研究结果，研究人员提出了一些建议，用于识别和预防潜在风暴，以及在抱怨发展为病毒式传播的情况下限制其造成的损害。

识别有病毒式传播风险的发帖。在这项研究的近50万个帖子中，有15762个（3%）发生病毒式传播。研究人员发现了几个规律：包含强烈情绪的帖子比其他帖子更容易传播，尤其是“高唤醒”的情绪，如愤怒、恐惧、焦虑和厌恶。帖子作者和社区之间的紧密联系，以及语言上的相似性都推动了传染——这两个因素都放大了强烈的高唤醒情绪的病

毒效应。巴布森大学的市场营销学教授德鲁夫·格雷瓦尔（Dhruv Grewal）参与了这项研究，他说：“社区中一个活跃用户，用与社区中其他人非常相似的语言表达‘删除这家公司’，这对公司来说就是一个不稳定的情况。”

防止一个火种引起大火。第一个要点：公司应该迅速回应负面消息。“忽视客户是最糟糕的。”赫豪森说；这样做会增加其他人跳出来支持抱怨的可能性。研究中的大多数帖子（70%）至少得到了一次公司回复。回复主要分为五类：公司建议私下解决（61%）、道歉（53%）、解释（8%）、表示同情（6%）和提供补偿（3%）。

哪种策略最有效？只要回应速度够快，道歉和请求私下解决通常会降低传播速度。为不满意的顾客提供补偿却适得其反——这一结果让研究人员出乎意料。关于使用补偿作为服务补救工具，专家们意见不一；研究人员表示，补偿可能会缓解顾客的不满情绪，但如果公司立即提出赔偿建议，社区的其他成员可能会把这看作是一个机会，他们可以借此发布抱怨，希望从公司得到赔偿。

一般来说，早期表示同情比解释更有效。但有一个重要的例外：反映异常高唤醒情绪的帖子。研究人员说，如果顾客极度不安，富有同情心的回复可能会加剧他们的不安，而理性的、基于事实的解释通常有助于让他们冷静下来。

限制负面发帖病毒式传播造成的损害。当然，并非所有的抱怨都能得到控制，在无法控制的情况下，企业需要调整战略。研究表明，一旦一个抱怨刺激了网络社区的其他人，公司试图通过道歉或建议改变沟通渠道来平息怒火，不仅没有效果，反而会火上浇油。研究人员说，不满顾客的报复欲望可能会随着时间的推移而增长，关注这一发帖的其他社区成员可能会因为看不到结果而感到不满。相反，在最后提供补偿可

能会抑制病毒式传播，但同时也需要进行解释。否则，公司可能会被视为默认有罪。

最后，随着风暴的发展，公司应该注意每次给出不同的回复，穿插同情和解释。“在某些情况下，公司社交媒体部门的人会照本执行——回复总是一模一样。”格雷瓦尔说，“这是一个明显的迹象，表明公司没有真正关注这个问题。”

对于网络上的抱怨，没有放之四海而皆准的应对方法，公司若能灵活、适当地处理，将会大获收益。根据研究人员的计算，有效的回复策略可以将负面发帖的病毒式传播率降低11%，这意味着会减少数百或数千个对投诉的点赞和分享，并限制对公司声誉和财富的任何持久损害。

关于本研究 《发现、预防和缓解品牌社区中的在线风暴》（“Detecting, Preventing, and Mitigating Online Firestorms in Brand Communities”），作者：丹尼斯·赫豪森、斯蒂芬·路德维希（Stephan Ludwig）、德鲁夫·格雷瓦尔、约亨·伍尔夫（Jochen Wulf）和马库斯·斯科格尔（Marcus Schoegel），《市场营销杂志》（Journal of Marketing），2019年

理念回归实践

“管理网络风暴是一项全面对抗的运动”

史蒂芬·哈恩-格里菲斯（**Stephen Hahn-Griffiths**）是波士顿声誉衡量和管理公司RepTrak负责品牌和声誉情报的执行副总裁。他曾担任大型广告公司的首席战略官，为可口可乐、Expedia和好事达等公司提供品牌战略。哈恩-格里菲思在接受《哈佛商业评论》采访时谈到社交媒体风暴转移和管理的策略。以下是采访摘要。

当公司遇到负面发帖时，首先应该做什么？

如果有人在情绪激动时表达愤怒，公司需要进行风险评估，确定适当的回应方式；需要了解谁说了什么。这个人是否网络社区的影响者？这是小题大做还是潜在的全面风暴？这种怒火爆发得很快，所以公司只有几分钟——偶尔有几小时——来做出判断。

既然速度是关键，聊天机器人能成为响应策略的有效部分吗？

聊天机器人可以争取一些时间，但它的措辞至关重要。这是一个听起来很笼统的陷阱——一些下意识的回答会让人觉得你缺乏同理心，会让事情变得更糟。还有一个风险是为用户设定错误预期。让机器人向用户表明，公司听到了你的声音，并会尽快回复你，这是有帮助的。但如果它承诺公司将以多快的速度解决问题，并具体采取什么措施，可能会加剧这场风暴。

能否举一个特别成功的公司应对案例？

去年秋天，Panera将法式洋葱汤从菜单上撤下，品牌社区一片哗然。这家连锁店在推特上说，并不是从此取消这道菜，而是为季节性菜品腾出空间，并说明了什么时候会恢复提供这款汤。公司巧妙地把这件事变成了一场重新推出这款产品的广告宣传活动：公司制作了一段在线视频，让在《办公室》（the Office）中饰演菲利丝的女演员扮演一名社交媒体协调员，大声朗读一些最负面的推文。这提供了一个轻松时刻，让社区感到被倾听、被赋予选择权。

有没有特别失败的回应案例？

2019年假日购物季，Peloton发布了一则广告，在广告中，一名男士将一辆高端健身自行车作为礼物送给了一名女子。这个广告遭到了广泛的反对。一些观众认为这则广告带有性别歧视和阶级歧视。公司发布新闻稿，称对一些人误解其信息感到失望，结果引发了另一场风暴。Peloton对那些被冒犯的人没有同情心，甚至连解释都不做。应该立即道歉并撤下广告，或许应该在社交媒体上与Peloton品牌社区进行沟通，而不是选择在新闻稿中广而告之。

关注社交媒体的人通常都很年轻。初入职的员工能否应对如此复杂的情况？

社交媒体是一个相对较新的现象，所以不可能找到拥有好几十年专业经验的人。拥有2到3年经验的人可能可以处理大多数事件，但是他们需要剧本，一个涵盖研究中所涉及问题的剧本。对有一定强度的发帖，

需要高级领导来负责；只派一个人在前线不能解决问题。这不仅适用于大公司，也适用于所有公共领域的企业。管理网络风暴是一项全面对抗的运动，需要高度的警惕性和一支能够迅速动员的“特警队”，需要能够表现出同理心并实时解决问题的人，而不仅仅是机器人。

性别

基于股权薪酬的性别差距

公司采取措施确保女性获得与男性同等的薪酬时，主要关注的是工资和奖金。研究人员想知道，股权奖励——股票和股票期权——怎么办？这个问题很重要，因为基于股权的薪酬正在上升，而且在许多情况下，大大高于员工的年薪。

研究人员首先采访了20多名人力资源专业人士，了解他们在股权奖励方面的做法。大多数受访者表示，他们的公司正在审查基本工资的公平性——一些公司也在审查绩效工资——并采取行动缩小差距。但很少有公司对基于股权的奖励采取同样的措施。采访还显示，管理者在授予股权方面通常具有决定权，他们的标准比适用于其他形式薪酬的标准更为主观。先前的研究表明，这种主观性往往会导致性别偏见。

接下来，研究人员分析了两家公开承诺公平薪酬的美国公司一年的员工统计数据、薪酬和其他人事数据。第一个案例是一家小型非上市科技公司，在基本工资和绩效工资方面没有明显的性别差距，但平均而言，女性在其任期内获得的基于股权的奖励比职务和工作内容相似的男性少15%以上。在第二个案例中，一家大型上市科技公司的情况与之类似，女性获得的基于股权奖励要少30%以上。

虽然这些公司的样本很小，但这些发现可能只是冰山一角。“如果那些因努力追求男女平等而受到赞扬的公司在工作中存在性别薪酬不平等，那么不太注意这一点的公司里这种薪酬差距很可能会更糟。”研究人员写道。

关于本研究《通往不平等的道路是由善意铺成的：股权奖励中性别薪酬差距的分析》（“The Road to Inequity Is Paved with Good Intentions: Examining the Gender Pay Gap in Equity Awards”），作者：费利斯·克莱因（Felice B. Klein）等，《美国管理学会学报》（Academy of Management Proceedings），2019年

创新

竞争会刺激
还是扼杀创造力？

创造性的工作常常发生在竞争激烈的环境中。例如，企业与竞争对手争夺新项目，创业者争夺风投公司的资金。对于竞争如何影响个人创造力，人们的看法存在分歧。一些学者认为，竞争会激发创新所必需的冒险精神，而另一些人则认为，竞争会抑制内在动机，或导致人们“窒息”。一项新的研究发现，对于佼佼者来说，竞争在一定程度上提高了他们的创造力。

研究人员研究了122个在广泛使用的在线平台上举办的标志设计比赛。参赛者在每个比赛中可以提交尽可能多的设计，可以看到给自己设计的实时评分（一到五颗星）以及总体分数分布，因此他们能多少了解自己在每轮比赛中的表现以及所面临的竞争水平。研究人员利用图像比较算法来评估每个作品的原创性，发现在没有激烈竞争的情况下，获得五星评分的参赛者通常在下一轮提交设计时仅进行微调；而当竞争更加激烈时，他们更有可能提出更新颖的设计，但当竞争变得过于激烈时，他们就退出了。最佳竞争点——即参赛者最有可能提交另一个原创设计的点——就是参赛者只有一个评分与自己相似的竞争对手的时候，这时候他们有一半机会获胜。

兄弟姐妹竞争对当CEO的帮助

与其他CEO相比，有哥哥姐姐的CEO更有可能承担较大的战略性风险，这一发现与进化论理论相吻合，该理论认为，在兄弟姐妹中

排行越低的人，越有可能争夺父母的宠爱。

《天生爱冒险？CEO出生顺序对承担战略风险的影响》（“Born to Take Risk? The Effect of CEO Birth Order on Strategic Risk Taking”），作者：罗伯特·坎贝尔（Robert J. Campbell）、郑圣环（Seung-Hwan Jeong，音译）和斯科特·格拉芬（Scott D. Graffin）

“竞争程度适中，就可以激发专业领域的创造力，”研究人员写道，“需要一些竞争来激励佼佼者去开发原创的、未经测试的想法……但过于激烈的竞争会迫使他们完全停止投入。”他补充说，“在实践中，这种完美的竞争水平可能很难达到，”而具体的适当竞争水平则取决于环境和设置。

关于本研究《压力下的创造力：竞争对创造性生产的影响》（“Creativity Under Fire: The Effects of Competition on Creative Production”），作者：丹尼尔·格罗斯（Daniel P. Gross），《经济统计评论》（The Review of Economics and Statistics），即将出版

情商

说谎的人际成本

撒小谎通常被认为并无大碍，甚至是职场生活中必要的一部分；例如，一名员工可能会粉饰自己对某个事件的描述，以避免伤害同事的感情。但新的研究表明，即使是看似无关紧要的谎言也有代价：削弱撒谎者解读他人的能力，从而加剧误解，损害职业关系。

研究人员对1500多名参与者进行了八项研究。在其中一项研究中，250对参与者相互分享找工作的经历，然后评估了自己和搭档的情绪状态。一半的参与者被要求编造一个找工作的故事来取悦搭档，或者让搭档对自己找工作的经历感觉好一点，其余的人被要求只讲自己真实的经历。第一组参与者辨别搭档感受的能力明显不足。

在这个系列的其他研究中，一些研究对象被给予在游戏中作弊的机会，其结果解释了上一个研究结果的原因之一：不诚实的人不太可能以自己与他人的关系来定义自己，更有可能对周围的人去人性化，这种距离使他们判断他人情绪的准确性降低。

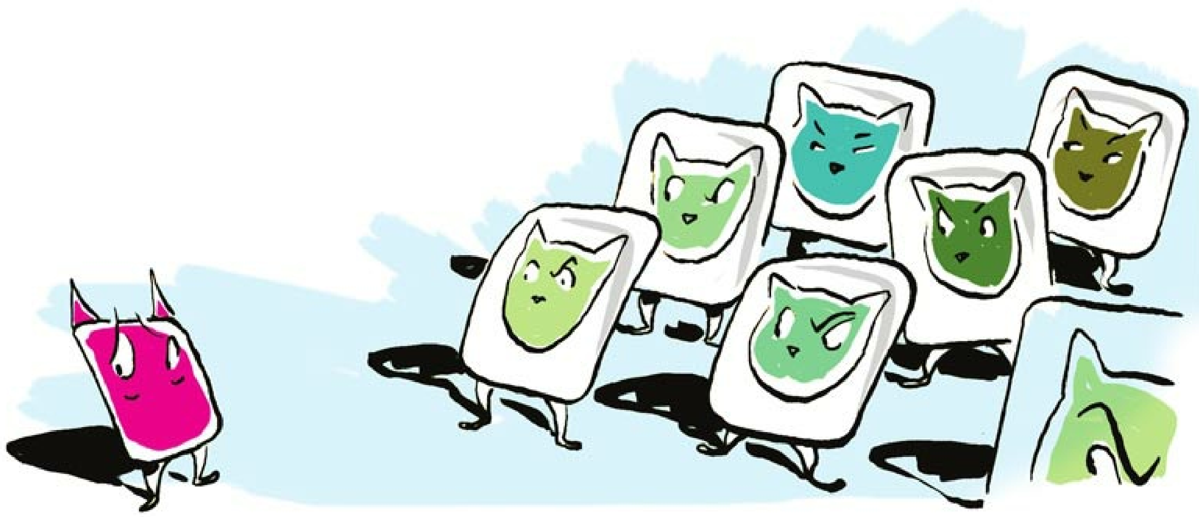
更重要的是，这种行为有滚雪球的趋势。“不诚实的行为和同理心准确性之间的联系可能会形成一个恶性循环，在这个循环中，一个不诚实的人会变得越来越孤立，越来越失去社会的支持，从而更容易将自己以后的去人性化和不诚实行为合理化。”研究人员写道。

关于本研究《不诚实的人际成本：不诚实行为如何降低个人解读他人情绪的能力》（“The Interpersonal Costs of Dishonesty: How Dishonest Behavior Reduces Individuals’ Ability to Read Others’ Emotions”），作者：朱莉娅·李（Julia J. Lee）等，《实验心理学杂志》（Journal of Experimental Psychology: General），2019年

知识产权

山寨是把双刃剑

手机应用很容易成为山寨者的目标，因为开发成本很低，而且在很大程度上不受知识产权法的保护；事实上，研究表明，现在发布的移动应用中有一半是山寨产品。开发者呼吁平台采取保护措施，但收效甚微。新的研究表明，在某些情况下，他们的担心可能是多余的。



为了解山寨应用是如何影响人们对原创产品的需求，研究人员对过去五年中发布的一万多个动作游戏应用进行了计量经济学分析。他们使用自然语言处理、图像分析和其他机器学习技术来区分原创和山寨产品，发现了山寨产品的两个基本分类：非欺骗性的山寨，很容易与原创产品区分开来；欺骗性的山寨，完全模仿原创产品。一款应用是否具有欺骗性，以及用消费者评分来衡量的质量，决定了它是否会削弱原创产品的销售。“山寨应用可能是原创应用的朋友，也可能是对手。”研究人员写道。高质量非欺骗性山寨应用的下载量每增加10%，原创应用的下载量就会下降近5%。但低质量的欺骗性模仿每增加10%，原创应用的下

载量就会增加近9%。研究人员认为，之所以会出现这种情况，是因为类似但质量较低的山寨产品提高了原创应用的知名度，却没有带来严重的竞争——本质上是为原创应用做免费广告。

关于本研究《山寨与原创移动应用：机器学习山寨检测方法与实证分析》（“Copycats vs. Original Mobile Apps: A Machine Learning Copycat-Detection Method and Empirical Analysis”），作者：王泉（音译）、李贝贝（音译）和帕拉姆·维尔·辛格（Param Vir Singh），《信息系统研究》（Information Systems Research），2018年

CEO

谦逊领导力的好处

谦逊是管理学学者日益感兴趣的一个话题，研究表明，谦逊的领导者能培养更具协作性的高层团队，为参与式领导做出表率，并增加组织内的信息共享。一项新的研究还发现了另一个好处：这样的领导者领导的公司在股市的表现更好。

研究人员利用公开的视频，研究了2000年至2013年期间标普500公司185名高管的演讲和言谈举止，并根据人们普遍接受的性格评分标准，给他们每个人的谦逊程度打分。然后，研究人员查看了金融分析师对这些公司的每股收益预测，发现在其他因素相同的情况下，分析师对CEO较为谦逊的公司收益预期较低，因此这些公司更有可能达到或超过预期。随后的分析表明，令公司收益符合预期的能力带来了更高的市场回报。

“谦逊的CEO有一种天生的特质——他们对公司的业绩预期通常不那么乐观，这对公司在股市的表现有好处。”研究人员写道。相比之下，“传统上由外部利益相关者选择的浮夸和过于自信的领导者，可能最终会让公司在股市表现更差。”

关于本研究《谦逊预期的好处：谦逊CEO与公司股市表现的关系》（“The Case for Humble Expectations: CEO Humility and Market Performance”），作者：奥列格·彼得连科（Oleg V. Petrenko）等，《战略管理杂志》（Strategic Management Journal），2019年

全球商业

企业扩张的最佳速度

一些专家认为，企业在寻求进入新市场时应该全速前进；否则可能会被无情地抛在后面。另一些人认为，通过追求更温和的增长，企业可以更好地应对日益增加的复杂性和挑战，并将更快地实现其最终目标。一项针对中国跨国公司的新研究表明，上述两种观点在一定程度上都是正确的：扩张的速度取决于新市场的地点。

外向型的优势

在“开放性”测试中得分较高的人，在创业训练营与外向者进行头脑风暴时会比其他参与者产生更好的创意。当与内向者配对时，他们的创意则更糟糕。《对话和创意的产生：来自实地实验的证据》

（“Conversations and Idea Generation: Evidence from a Field Experiment”），作者：沙里克·哈桑（Sharique Hasan）和雷姆布兰德·科宁（Rembrand Koning）

研究人员调查了767家中国上市制造企业的资产回报率和其他财务指标，这些企业在2002年至2014年期间在本地区（东亚、南亚和东南亚）或更远的地区开设了子公司。研究人员发现，在本地区国家扩张时，行动迅速的公司表现得更好。考虑到它们自己的国家和邻近国家的有关信息有相当多的重叠，它们可以利用现有公司的特有优势，特别是技术和营销方面的优势。

对于更远地区的扩张，情况正好相反：行动缓慢的公司表现更好。研究人员将这种现象部分归因于所谓的“时间压缩经济效益缺乏”（time compression diseconomies），也就是说，当学习时间被压缩在很短的一段时间内，学习的效率就会降低。此外，他们说，公司特有优势在遥远和陌生的地区不太相关，行动迅速的公司很难迅速调整管理资源，以应对迅速增加的组织复杂性。

“建议管理者迅速进入并专注于本地区的东道国，”研究人员写道，“在迅速向较远地区的东道国扩张时应该谨慎，这些国家尤其可能需要投入更多技术资源。”

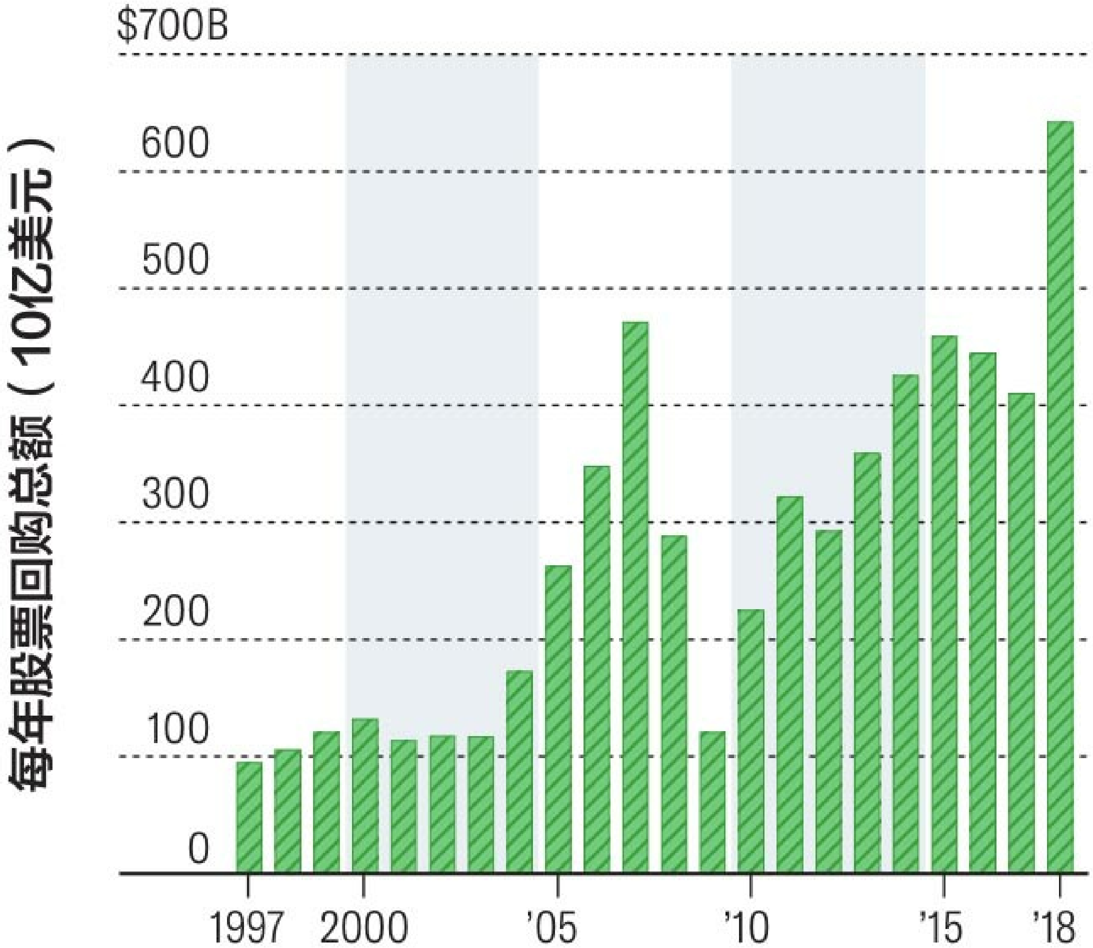
关于本研究《中国跨国公司的快速国际化：一个地区的财务绩效优势在另一个地区可能是劣势》（“Chinese Multinationals’ Fast Internationalization: Financial Performance Advantage in One Region, Disadvantage in Another”），作者：金熙川（Heechun Kim，音译）等，《国际商业研究期刊》（Journal of International Business Studies），即将出版

经济

回购股票有风险

当公司在公开市场上回购股票时，投资者通常会在短期内获利，因为流通股数量减少，回购会推高剩余股票的价格。但是股票回购消耗了公司的流动性，增加了公司在困难时期的脆弱性。1997年到2018年标普500公司中，373家公司的股票回购支出近年来大幅增加，让人担心这些公司在面对经济低迷或类似我们目前正在经历的危机时的弹性。

公司股票回购支出增加



数据来源：《为什么股票回购对经济如此重要》（“Why Stock Buybacks Are Gangerous for the Economy”），作者：威廉·拉佐尼克（William Lazonick）、穆斯塔法·埃尔德姆·萨克奇（Mustafa Erdem Sakinç）和马特·霍普金斯（Matt Hopkins）（HBR.org, 2020 年）

团队

自恋会影响团队表现

研究表明，一个人自恋对自己的工作几乎没有影响——但会影响团队表现吗？一项新的研究表明，答案是肯定的。

研究人员分析了2013至2014赛季2460场NBA比赛的数据。他们分析了球员Twitter账户中的语言和照片，给每位球员打一个自恋分数（少数没有账户的球员得分为零），分析球队的平均得分、最高的个人得分，以及“核心”球员——控球后卫的得分。控球后卫通常是发起全队进攻的人。然后，研究人员研究了这些分数与球队协调能力之间的相关性，协调能力通过助攻数来衡量：直接促成得分的传球。这三项自恋分数指标中任何一项分数高的团队，协调能力都比分数低的团队更差，在比赛中的表现也一样。例如，纽约尼克斯队是平均自恋分数最高的球队，尽管

它在体育分析人士和博彩公司的排名中名列前茅，却未能进入季后赛；夏洛特山猫队是平均自恋分数最低的球队，尽管被认为会在联盟中垫底，却赢得了比赛并进入季后赛。随着赛季的进行和球员之间熟悉程度的提高，平均自恋分数和核心球员自恋分数较低的球队协调能力会有所提高，而这两项较高的球队则没有提高。

信任折扣

对那些首席财务官看起来值得信任（根据人脸识别算法的评估）的公司，审计公司收取的初始费用低5.6%，平均少收费24.2万美元。《眼见为实？公司高管的面部可信度与审计公司的任期和收费》

（“Seeing Is Believing? Executives’ Facial Trustworthiness, Auditor Tenure, and Audit Fees”），作者：谢天施（Tien-Shih Hsieh，音译）等。

这些发现对任何团队的管理者都有启示。“组织在组建团队时应该考虑自恋因素，并主动监控团队的自恋构成，以便在问题出现之前进行干预，”研究人员写道，“我们特别建议，企业应避免将高度自恋的员工置于团队中最关键的职位。”

关于本研究《检视团队中的“我”：球队自恋构成对NBA比赛结果影响的纵向调查》（“Examining the ‘I’ in Team: A Longitudinal Investigation of the Influence of Team Narcissism Composition on Team Outcomes in the NBA”），作者：艾米莉·格里哈尔瓦（Emily Grijalva）等，《美国管理学会期刊》（Academy of Management Journal），2020年

社会责任

领导者因何
关注企业社会责任？

近六成受访高管表示，在投资新技术时，最希望看到的结果是对社会产生积极影响。当被问及关注这一领域的两个最重要的原因时，他们列举了以下几点:

说明：基于 2019 年对 2029 位全球企业领导者的调查

资料来源：《第四次工业革命：敏捷与责任的交叉路口》（“The Fourth Industrial Revolution: At the Intersection of Readiness and Responsibility”），德勤全球（Deloitte Global），2020 年

芝加哥大学布斯学院的劳伦·艾斯克瑞斯-温克勒（Lauren Eskreis-Winkler）和阿依勒特·费希巴赫（Ayelet Fishbach）给受试者出了一份难度极大的测试题，其中每道题都要求受试者在给出的两个选项中选择一个答案。有半数的受试者随后收到了有关正确率的反馈（成功反馈），其他人则收到了有关错误率的反馈（失败反馈）。尽管所有人都收到了完整的正确答案信息，但在后续测试中，获得成功反馈的对象能够正确回答同样的问题，而获得失败反馈的对象并未学到多少内容，而且通常是什么也没学到。结论：

失败未必是最好的老师

MAYBE FAILURE ISN'T THE BEST TEACHER

埃本·哈雷尔（Eben Harrell）| 访 冯丰 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

劳伦·艾斯克瑞斯-温克勒，
捍卫你的研究吧！

艾斯克瑞斯-温克勒：我们的文化告诉我们，人们会从失败中吸取教训。反思自己历程的成功人士建议我们“在失败中前进”。在最近的毕业演讲中，[美国最高法院]首席大法官约翰·罗伯茨（John Roberts）反而希望学生“走霉运”，这样便可以从中吸取教训。然而我的合著者阿依勒特·费希巴赫和我发现，失败经常会有相反的影响，它会妨碍学习。

人失败后会觉得受到威胁，并且屏蔽信息。这一点让我们感到吃惊，因为很多负面体验都会吸引注意力。比方说经过高速公路的事故现场，你就会忍不住去看。然而，如果是自己个人的失败，人们就会转移注意力以保护自我，因此不会学到什么东西，除非有着很强的上进心。

HBR: 为什么你研究的参与者没有很强的上进心？

如果失败无关紧要，人就会忽视失败。比如像“美国公司每一年因较差的客户服务质量损失多少钱？”“以下哪个字符在古语中代表一种动物？”这样的问题，即使不知道答案，也不是什么大不了的事情。

相比之下，当失败惨烈到无法安然地忽视，人们就会正视失败并吸取教训。在心理学中有一个名为“厌恶性学习”的现象。例如，在实验室中尝过毒药、受到惊吓或体验过其他痛苦型“失败”的小白鼠会从其经历中吸取教训。失败达到某个临界点之上，我们才会从失败之中吸取教训，但很多日常失败还达不到这个临界点。

这个临界点在哪里？

没有确定的答案，要看具体情况，可能比做错选择题更严重，又没有吃毒药那么严重。在后续的一组研究中，我们测试了高奖金奖励能否帮助人们从失败中吸取教训。我们还尝试了更有社会性的测试内容是否会让结果出现改观，因为人们倾向于关注社会信息。例如，我们会问“以下哪对情侣已经订婚？”然而，这两个因素均未对结果产生影响。

在另一个实验中，我们用另一种方式提升了问题的严重程度。我们找到约300名美国电话推销员，给了他们一套颇具挑战性的测试题，内容涉及与其工作直接相关的客户服务。然而，我们再次获得了与前次类似的结果。收到正确答案（亦即成功反馈）的电话推销员展现出了学有所得的结果，而收到错误答案（失败反馈）的推销员并没有学到什么东西。诚然，在客户服务测试方面没有拿到好成绩可能会让这些参与者略微受到良心的谴责，然而，这次失败也并非大到必须引起重视的程度。他们更倾向于保护自我。

这么说，我们都很难从失败中学习？

在我们的实验中，平均来看，人们从失败中学到的东西要少于从成功中学到的，但并非每个人都是这样。受试者之间存在明显的差异。一些参与者十分关注失败，并从中学到了很多东西。阿依勒特此前的研究表明，这一效果可能取决于自身的专长素质。相对于新手，专业人士对失败的反应要好得多。如果一个人已经获得众多成功，那么就算失败一次也没有什么关系。

另一方面，在我们研究中表现突出的少数人可能拥有斯坦福大学卡罗尔·德威克（Carol Dweck）所说的“成长型思维”。这部分人可能对自身成长的潜力坚信不疑，这种信念驱使他们不放弃。假如我们培养所有

的研究参与者养成这种成长型思维，那么我们或许会看到大部分人都能从失败中吸取教训。

如何教别人养成“成长型思维”？

只要向人们解释，大脑是可以成长的，人的能力并非一成不变，而是可以改善的。这样就可以了。

是否有其他的方式来减少对自我的威胁，并提升学习效果？

有，人们可以从其他人的错误中吸取教训。在我们开展的一项研究中，参与者查阅了其他人在测试中的答案，并获得了其他人的表现反馈。我们的参与者曾感到自我受到了威胁，并因自己的失败而屏蔽信息，但留意他人的错误并从中吸取教训不会受这种影响。

这项研究成果对于管理者的启发是不是应该尽量让员工少失败？还是说应该帮助员工改变思维方式，让他们从失败中吸取教训？

这取决于你的时间规划。如果你想立即看到成果，那么容易获得的成功是首选。成功会吸引员工的注意力，并让他们从中学到东西。不妨考虑让员工留意自己已然做得很好的领域，并进行巩固。也可以通过一些能够提振自我的方式给予反馈，而不是打击自我。

如果你的时间十分宽裕，你可以进行一些系统性的调整：转变员工思维方式，改变组织文化，或重新定义挑战本身的性质，来帮助员工勇于面对失败并吸取教训。

你的研究中只有来自美国和英国的受试者。在西方以外的文化中，这个结果是否会有所不同？

这是一个很好的假设。我们必须进行测试后才能知道。有证据表

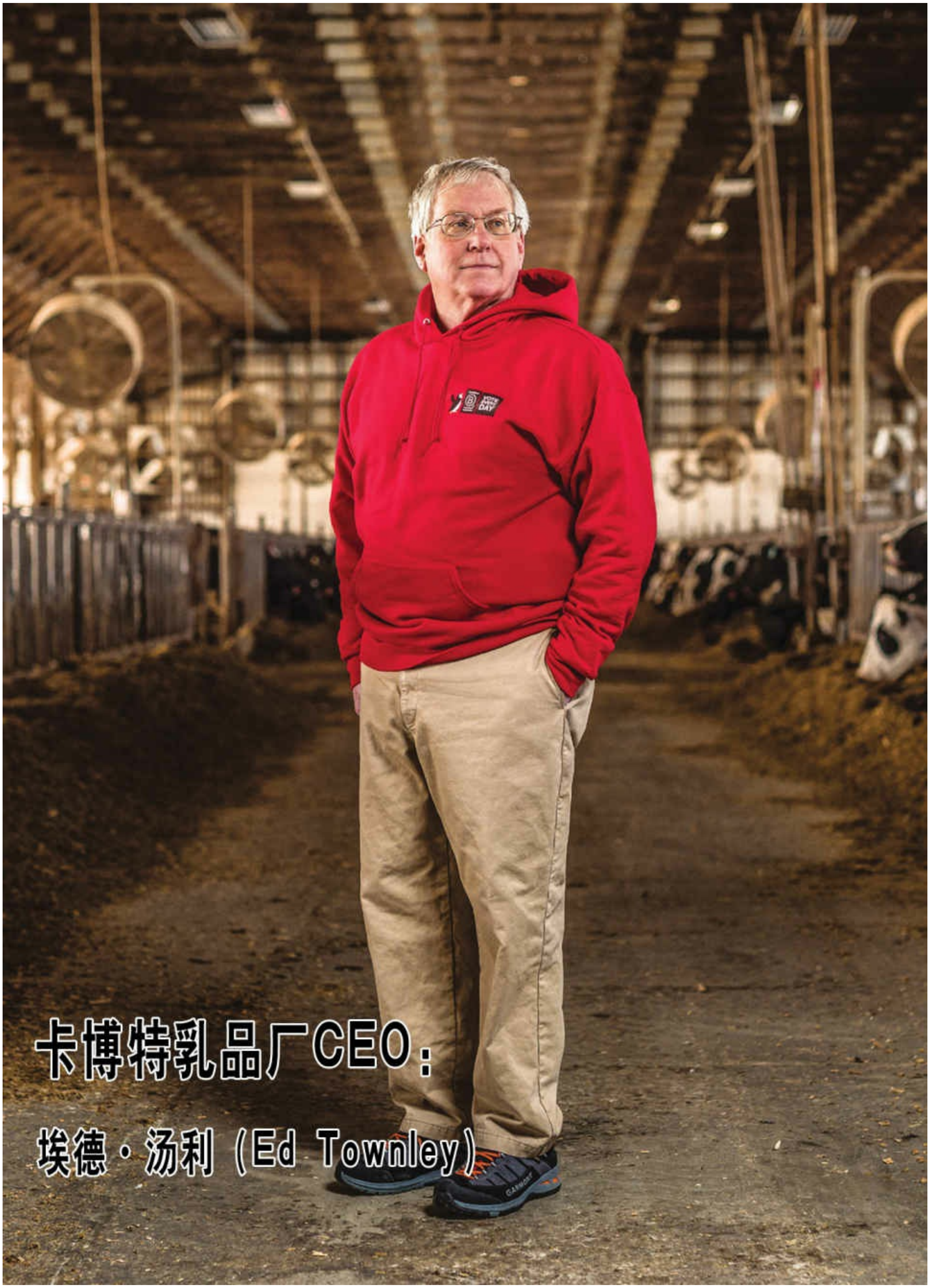
明，一些国家，例如日本的学校，会教孩子们如何以健康的心态来对待错误和挫折。如果参与者不会因失败而感到威胁，这个结果可能无法重现，甚至可能会逆转。

你是否曾经将这个研究用于自己的生活？

我曾尝试过。我今年参加了招聘会，在关于这个研究的文章发表的那一天，我遭遇了失败。我记不起来自己是因为什么而遭到了招聘方的拒绝。我当时想："应该尝试用实践来检验一下发表的这篇文章。"但我也只是做到这一步。我曾尝试用另一种方式来思考失败，减少其重要感和带来的挫折感，但我没能做到。

有意思的是，你无法记得当时因什么而失败。这是不是就是你在试验中观察到的挫折后信息留存缺失现象？

有可能！我没有想到这方面。不过也有可能是因为我最近遭遇的失败太多，根本记不住。我不希望任何人经历我在学术招聘会的那种失败。


卡博特乳品厂CEO：
埃德·汤利（Ed Townley）

卡博特乳品厂CEO：超越可持续发展基准

THE CEO OF CABOT CREAMERY ON BEATING SUSTAINABILITY BENCHMARKS

埃德·汤利（Ed Townley）| 文
陈战 | 译 时青靖 | 校 李全伟 | 编辑

企业如何做正确之事，如何保持可持续发展？卡博特乳品厂的做法是：坚决摒弃追求利润最大化，而是实现相关方利益最大化，并采取关键措施，勇做领头羊，齐心协力把可持续发展做到底。

10年前，我第一次听到“B Corp”（共益企业）这个词语。当我得知它是指那些不仅追求利润而且是目标驱动型企业（追求相关方利益最大化）时，我表示怀疑。当时，我正担任美国最大乳制品合作企业之一卡博特乳品厂（Cabot Creamery）的CFO，对此生出很多疑问：这是另一项认证标准吗？类似于我们已经获得的“保真”牛奶标志和“保真佛蒙特”标志？购买我们的奶酪和其他产品的客户确实会在意这个新标签吗？由于我们的合作社结构，农户也是我们的股东，这将给我们的农户带来怎样的负担？它将给员工们带来多少额外工作？每年预计需要多出多少费用？为什么它明明可以称为A Corp，却偏偏要称为B Corp？后者听起来好像一切都是二流的。

卡博特营销主管罗伯塔·麦克唐纳（Roberta MacDonald）为我介绍了这一概念。她解释说，加入B Corp不仅意味着要为股东服务，而且还要为环境、所在社区、员工和消费者服务。我们需要在B Lab概括的包

括环境、社会和治理（ESG）等在内的一系列措施上取得高于某个水平的分数。B Lab是一家成立于2006年的非营利组织，旨在促进使命驱动型公司的成长。对我们而言，这意味着必须确保我们的农场、工厂和分销渠道做到产生较少的废弃物而且节能；我们的动物能够受到良好的对待；支持我们开展经营的城镇和城市；为我们的员工提供健康的工作场所和公平的待遇；并且深切关心我们的产品和客户。

在那次谈话中，罗伯塔提醒我，卡博特已经致力于所有这些事情。实际上，早在几年前，她就曾说服我们采纳可持续发展目标和报告。她承认，那时只有大约200家公司获得了B Corp的地位，但是她提供了令人信服的理由说明我们为什么要加入。她的想法是这样的："这完全符合我们的价值观，而且在将来会变得非常重要。它可能短期内不会为客户熟知，但最终所有公司都需要采用这种方式。"另外（这对一位CFO很重要），"在现有的预算范围内，我们完全可以承受。"

我很感兴趣。我们邀请时任CEO的里奇·施塔默（Rich Stammer）加入了对话。他很快就表示支持我们。就在那次会议上，我们决定要这样做。因为它不会给我们现有的业务带来任何根本性的变化，所以我们不需要向董事会（同行们选举出来的14位农民）咨询汇报。但是，我们也很快得到了他们的认可。罗伯塔和她的团队，在一位曾经从事律师工作的董事的帮助下，开始进行运作。

我们花了两年时间在每个指标上都有斩获，并克服了一些与我们合作社身份有关的法律障碍。于是，2012年，B Lab的标准分析师认证我们成为B Corp的成员。我们并没有大张旗鼓地庆祝，但是，对整个执行团队而言，这个认可很有意义。我们一直是一家决心做正确事情的公司。对这一使命的肯定，正是我在2015年担任卡博特CEO感到自豪的重要原因。

多年来，通过开展这样的可持续发展项目，我们学到了很多东西。第一个启示是，发现（并倾听）有能力预测未来的人。对于我们来说，在ESG问题上，这个人就是罗伯塔。其次，不要害怕当领头羊：确定对自己有意义的指标——在利益相关者开始提问时就把它们准备好——比奋起直追更好。第三，要明白，成功的真正根源在于关注共同利益，而不是为某些群体敛财。另外，伟大的事情来自齐心协力。

合作之源

一个世纪以前，即1919年，美国佛蒙特州卡博特的一群农民遇到了一个问题：他们生产出来的牛奶多于当地的消费量。随后，他们想出了一个聪明的主意：如果将多余的牛奶汇集起来，转运到其他城镇，或者将其变成保质期更长的产品，例如黄油和奶酪，以便供应到更远的地方，他们就可以获得满意的收入并在他们内部进行分配。卡博特合作社就这样应运而生了。

到了20世纪40年代，由当时的56家农场组成的合作社增加了奶酪生产设施。至六七十年代时，随着更多农场的生产能力不断增加，合作社开始生产制品——酸奶油和农家干酪。但是，这些商品都是在当地销售——销售半径大约400英里，还有少量销售到了佛蒙特州的一些滑雪场和餐馆。不过，这些客户任何一家都没有宣传过它们使用的卡博特奶酪。时至80年代初期，当时的合作社已经包括大约500家农场，终于开始向位于波士顿的食品服务集团推销产品。但是，直到1989年，合作社才意识到其产品具有更大的增长潜力。

意识到卡博特奶酪的质量比竞争对手略胜一筹，合作社决定参加全国性的比赛，并在1989年被评为美国最佳切达干酪。随后的经济衰退导

致卡博特几乎没有营销资金来利用这一奖项。但是，1992年，卡博特与规模更大，拥有1000多家农场的合作社Agri-Mark合并。此后，情况开始出现改观。规模更大的集团——其正式名称为Agri-Mark家庭奶牛农场，我们仍称自己为卡博特——能够将产品推广到佛蒙特州和波士顿以外的地区，并进入美国东北部的其他地区。

现在，我们的合作社包括900家农场（当下一代没有人接管时，许多农场将会关闭），遍及缅因州、佛蒙特州、新罕布什尔州、马萨诸塞州、罗德岛州、康涅狄格州和纽约州等。董事会每月开会两天，审视采取的战略，并分享最佳的做法。这正是我喜欢合作社结构的原因：尽管每家农场都作为独立的企业向我们的联合生产设施供应产品，但我们的成员为了集团的利益进行合作。如果任何地方出现了问题，成员之间都会积极地互相支持。

但是，当供应商成为股东时，它们确实有权将管理团队置于棘手的位置。我们的农户提供优质的牛奶；他们可以投票决定支付高于市场价格的费用。但是他们也清楚，如果合作社想要长期生存和发展，品牌产品的价格必须具有足够的竞争力才能满足客户需求。

就个人而言，我喜欢让那些农民做我的老板。我赞赏这样一个事实：那些每天工作最多最辛苦、照顾奶牛和挤奶的人应该是从我们的业务中受益最大的人。我很高兴自己监督的生产、分销和营销业务能够为他们提供一个安全的市场。我知道，他们从内到外都了解我们的产品；他们是我们最好的销售人员。我赞扬他们一直致力于保护他们的土地、动物和聚居地，像家人一样对待那些为他们工作的人（无论在农场里还是在我们的整个业务中），并且为我们的客户提供一流的牛奶和奶酪。

我于2004年加入公司，而第二年合作社就出现了亏本。对于农户们来说，这也是艰难的一年。如果这样的事发生在我以前的雇主IBM，我

觉得管理层肯定会裁员数千人。但是我永远不会忘记卡博特的农场主在年会上对出现的赤字做出的反应。一个人问道，“生产流程中的员工感觉如何？因为我们知道，他们一直在努力工作。”实际上，他们根本没有裁员的想法。在会议结束时，执行团队赢得了大家的起立鼓掌。

全力推动可持续发展

尽管卡博特在运营时一直尊重ESG问题，但我们还是在2000年代中期加大对可持续发展的推动力。那个时候，我已经从卡博特品牌产品部门的副总裁升任商业部门（包括卡博特、麦卡丹奶酪和Agri-Mark乳清产品）的财务高级副总裁。罗伯塔召集我们——里奇、我、生产负责人、她的一些团队成员以及一名外部顾问——开展了一次严肃的讨论。

这次会议的情况我至今仍然历历在目。她往桌子上扔了大约30份公司可持续发展报告。这些文件是由通用电气和IBM等大型公司和绿山咖啡公司（现在是Keurig Dr Pepper旗下的一个品牌）等较小公司每年编写的。她还告诉我们，我们也需要类似的东西：财务报告已经不够用了。她解释说，ESG报告不会纳入营销范围。但这是必须执行的任务。

本页的照片显示了位于美国佛蒙特州里士满（Richmond Vermont）的康纳特河滨农场（Conant's Riverside Farm）的场景，以及卡博特工厂内等待包装并发送到各地商店的奶酪

听起来这对我们来说将会非常困难，而且我们的大型分销商——沃尔玛和开市客（Costco）——当时也没有要求我们这样做。但是在提前了解到后来我们要进行的关于是否加入B Corp的对话时，罗伯塔及其顾问说服大家：这是一个机会，而不是负担——这是主动制定长期发展路线的机会，而不是到最后被迫跟随。他们还认为，最终的结果不会显著提高耕作和制造成本，而且我们知道，其中大部分成本都无法传递给客户。实际上，这将帮助我们创建更高效的业务，从长远来看会带来更高的利润。

罗伯塔一直是一个有远见的人。早在1995年，她就预测有机产品的需求将会激增。尽管我们认为为时过早，随后又过快地放弃了这项业务，但是市场最终证明她是正确的——这意味着我们最终又不得不重拾

有机产品市场。大家觉得，最近她在推动可持续性跟踪和报告，她的直觉仍然不错，而且她在选择时机上也把握准确。所以大家支持她。无论在我们对奶牛和田地的处理上，还是自己的农场、工厂以及运输过程中的排放，卡博特都将成为一个更环保、更透明的机构。

在下一次年会上，我们花了大约一个小时讨论如何增强卡博特的远大抱负并就这些问题对成员们开展培训。我们解释说，卡博特必须能够回答客户们提出的以下问题："这种乳制品来自哪些农场和工厂？它们有什么价值？"

我们的农户成立了一个可持续发展委员会。从成立之初，该委员会一直致力于审查并分享新思路，讨论这些路径可行性以及将来可能发生的事情。我们还任命了一位可持续发展总监，与农户进行合作，以便保持对动物进行最好的照料（无论处理方式还是喂养的饲料及抗生素的使用），采用更加生态友好的土地管理方法，安装风车、太阳能电池板和肥料消化器。（现在，他们中的一些人使用了大量新能源，不再从电网中获取电能，还能向电网输送电能。）目前担任该职位的是杰德·戴维斯（Jed Davis）。他还跟踪了卡博特在碳足迹和其他指标上的进展情况，并且评估卡博特正在讨论的任何投资方案可能产生的影响。

你的公司如何衡量可持续发展？

想要获得B Corp的认证，公司必须首先完成B影响评估（B Impact Assessment）。这项免费且机密的测试采用非营利性机构B Lab的独立标准咨询委员会（Standards Advisory Council）制定的200个问题（每三年更新一次），旨在衡量组织的治理及其业务模式

和运营方式对雇员、社区和环境产生的影响。考虑到规模、行业和地理位置的差异，评估共有50多个版本，评分方法（也在B Lab的指导下）可能会有所不同。但是，与政策（占5%）和实践（占24%）相比，评估更侧重产出和结果（71%的权重）。一旦获得初始评分，B Lab将验证该公司是否已经达到认证要求的80分门槛。

样题

（多项选择的答案出现在评估中；为清楚起见，对某些问题进行了少量编辑。）

治理

1. 公司管理哪一部分是根据社会和环境目标进行评估的？

2. 公司是否参与制定所在行业的社会标准和环境标准？

3. 你是否已经确保，无论公司的所有权发生何种变化，公司的社会或环境职责都不会随着时间的推移而改变？

社区

1. 管理层中来自未被充分代表的人群（妇女、少数群体、残疾人、低收入社区的个人）的比例是多少？

2. 是否明确允许全职员工在有薪或无薪休假时开展社区服务？

3. 你的业务影响或定位于哪些服务欠佳的人群？如果你是一家B2B公司，那么你的产品或服务的最终用户是谁？

雇员

1. 每年向全职员工提供的休假、病假、私人事假和节假日的最小数量是多少？

2. 在上一个财年，全职员工接受继续教育的报销比例是多少？

3. 全职员工（不包括创始人和高管）拥有公司股份的比例是多少？

环境

1. 与你正式分享环境审核或审计的最广泛社区是哪些？

2. 使用的能源中来自就地生产的可再生能源的比例是多少？

3. 公司是否监视并记录一般废物的产生？

这项工作在短短几年内就获得了回报。当开市客在2009年向我们询问是否有可持续性发展项目时，我们可以说："是的，我们有一个。想看看我们的得分吗？"当沃尔玛创始人萨姆·沃尔顿（Sam Walton）的孩子们开始敦促沃尔玛董事会要求其制造商参与ESG时，该公司也赞赏我们的B Corp承诺（2002年我们已经被该公司评为"最佳联合管理乳品供应商"）。现在，我们的奶酪遍及沃尔玛和开市客在美国的每一家店面以及东海岸各处的杂货店。

下一步是开始使用天然气替代石油为卡博特的工厂提供动力，有时候因为缺乏管道我们的站点会安装转换站。卡博特本来希望全部改用风能或太阳能，但是现有的技术无法为制造场地提供足够的能量。2015年，我们投资500多万美元完成了天然气计划，带来的结果是，卡博特的碳足迹减少40％，并且每年可以节省400万美元，因为石油的价格要高得多。随着更多的天然气管线铺设到更多的生产设施，卡博特用于运输的卡车数量也在不断减少。

卡博特牢记"减少，重复使用和回收利用"的口号。另一个例子是我们对牛奶的处理方式。在奶牛生产了牛奶之后，我们要小心地使用它的

每个部分。一部分做成奶酪。从残留的乳清中，我们过滤出乳清蛋白，出售给注重健身的消费者，过滤出渗透液和乳糖，添加到动物饲料中。最后，卡博特净化剩余的水以供我们的设施使用。大约20年前，这些牛奶的其他组成部分都被倾倒在土地上，最终流入河川。无论是对环境，还是对卡博特的业务来说，当前的方法都要好得多。

不断改进

当卡博特决定开始进行B Corp流程时，我们知道卡博特可以满足B Lab标准咨询委员会设定的五个类别中的许多标准：管理、环境、雇员、社区和客户等。（若要查看你的公司是否具备资格，请登录网站bimpactassesssment.net。）但是我们也清楚，很难证明卡博特可以核实所有区域的每一盒奶制品；在某些情况下，例如供应商的做法，我们可能需要改进一直以来的做法。

当卡博特向B Lab的标准分析师提供最初的评分时，我们有充分的条件——总计82.4分（刚好高于80分的最低要求，但是远高于所有进行尝试公司的平均分50.9分）——这个成绩令人满意。不过，卡博特现在的目标是不断提高分数。每隔两年，我们都会向B Lab报告取得的进展情况；目前卡博特的分数是92.7分。我们的最高分是在雇员类别中，尤其在福利和报酬方面；在社区类别中，主要是地方参与和创造就业等方面；在环境类别中，主要是运输、分销和供应商，以及土地、植被和办公室使用等方面。

现在，B Corp在50多个国家拥有大约2500个成员，并且B Lab每年都会在网站上列出得分最高的成员。卡博特打算向Patagonia这样的真正领军企业看齐，它们在某些类别中的得分比我们高20至25分。卡博特将

以此为动力力争取得更大的进步。值得一提的是，集团内部的竞争是健康的。

我希望卡博特也能够激励食品行业的其他公司跟随我们的步伐。乳制品行业尚未有一家这样做，但是我知道另外一家合作社正在进行尝试。联合利华（Unilever）旗下拥有Ben＆Jerry’s冰激凌品牌和环保清洁产品制造商Seventh Generation。该公司计划将这些业务拆分成独立单位，以便有资格加入B Corp。达能集团（Danone）对其多个实体也做了同样的事情。一年多以前，Ben＆Jerry’s的一家供应商找过我，征求加入B Corp的建议。该集团积极性很高，但是担心需要克服某些障碍。12个月后，它如愿以偿了。

对于其他想要获得B Corp成员资格或者只是致力于可持续发展的组织，我的建议是：从现在做起。要信任那些面向未来的员工，因为他们告诫你这样做很重要。不要害怕成为所在行业、部门或国家中，抑或规模与你相当的组织中第一个吃螃蟹的。分析自己的碳足迹并开始减少它。通过重复使用和回收利用不断提高效率。将你的员工福利与全球最佳工作场所进行基准比较。并跟踪你对社区和客户们产生的影响。然后开始与你的供应商讨论所有的相同问题，这样你就可以带领一支全新的团队朝着这个目标前进。

关注共同利益确实对卡博特的业务产生了积极的影响。它使整个卡博特的业务充满活力，无论挤奶棚、奶酪制作工厂，还是杂货店或者客户的厨房。卡博特会带着我们的农户到纽约市的Zabar’s之类的食品供应商处，并让他们讲述我们的故事——关于既是合作社也是B Corp成员，顾客们就会喜欢它。我们上一次这样做时，在一下午的时间里销售了一周数量的奶酪。有人告诉我们，“我不会再买其他品牌的奶酪了。”这的

确可以转化为非常适中的定价能力：出众的风味（由150多种口味大奖支持）加上可持续发展的使命可能并不能证明高出1美元的价格是正当的，但是高出10美分可能是合理的。更重要的是，它为卡博特增加了需求量，并且提高了忠诚度。自从2013年以来，卡博特的乳制品销售量增长了数千万磅。

这听起来好像陈词滥调，但卡博特乳品合作社证明目标和利润是相辅相成的，就像我们的农户所做的那样。我们都希望可持续发展和B Corp运动能够不断发展。

危机铸就
真正的领导者

南希·克恩（Nancy Koehn） | 文
时青靖 | 编辑

我们正经历一场当代前所未有的全球卫生危机。政府、企业、医院、学校和其他机构现在比以往任何时候都需要的是作家戴维·华莱士(David Foster Wallace)所说的“真正的领导者”——“帮助我们克服我们个人的懒惰、自私、软弱和恐惧局限并促使我们去做比我们凭一己之力能够去做的更好、更难的事情。”

我研究勇敢的危机领导者已有二十多年，通过这项研究，我认识到，真正的领导者不是天生的；帮助他人战胜逆境的能力并没有写进他们的基因密码。相反，他们是创造出来的，在危机中铸就的。领导者在他们践行几种关键行为、帮助人们准备并激励大家度过困难时期的时候就变得很“真”了。正当COVID-19在一个接一个国家、一个接一个城镇、一个接一个街区一路肆虐之际，我们可以从下列历史上一些标志性的领导人在面对巨大不确定性、真正的危险和集体恐惧时的作为中获得借鉴。

认同人们的恐惧，
然后鼓励其坚定决心

我们多数人知道美国总统富兰克林·德拉诺·罗斯福(Franklin Delano

Roosevelt)在大萧条期间的1933年就职演说中的名言："我们唯一应该恐惧的是……恐惧本身。"他接下来指出了这个国家在应对那场危机方面的优势："如果我们睿智而勇敢地去面对，这绝不是不可解决的问题。有许多办法可以为其助力，但是光靠空谈永远无济于事。我们必须行动，而且要迅速行动。"

不到十年，正当英国在二战中吓阻纳粹猛烈进攻之际，首相温斯顿·丘吉尔(Winston Churchill)鼓励他的人民坚守信念："我们不会失败或动摇；我们不会畏缩或倦怠。无论是战争的突然打击，还是警惕与辛劳的长期考验都不会消磨我们的意志。给我们工具，我就能把工作完成。"

在商界，看看《华盛顿邮报》1971年的掌门人凯瑟琳·格雷厄姆(Katharine Graham)这样的例子。她克服自己恐惧的方式是，发誓自由的媒体不会屈从于政府令其停止公开五角大楼文件的要求。此后，她又帮助她的编辑和记者们做了同样的事情，因为这家报纸开始刊印一系列有关美国卷入越南战争的揭露性文章和摘录。也可以看看迪克体育用品公司(Dick's Sporting Goods)CEO埃德·斯塔克(Ed Stack)。面对美国校园枪击事件的异常增多，他游说董事会和管理团队甘冒激怒主张持枪权利人士以及收入大幅下降的风险，停止自己名下的商店销售枪支。

作为今天的领导者，你的工作就是坦言相告——清楚说明你所在地区、公司、非营利组织或团队面临的挑战——以及给予可信的希望，即你和你的员工共同拥有应对你们每天面对的威胁所需的资源：决心、团结、力量、共同的目标、人性、善意和韧性。承认你的大多数员工担心自己的健康、财务，很多情况下还担心他们的工作。向他们解释，你明白事情多么可怕，可是你们可以共同努力，度过这场风暴。

如果你在寻找现时的榜样，转眼看看纽约州长安德鲁·科莫(Andrew Cuomo)或密歇根州长格蕾琴·惠特莫(Gretchen Whitmer)，两人都在领导

危机中给众人上了现实中的大师课：解释他们州面临的严重局面，列出为抗击新型冠状病毒正在部署的资源，呼吁他们选民的行动要源自更强大、更具同情心的自我。

用威廉·科芬牧师(William Sloane Coffin)的话来鼓舞你的下属：“勇气是至关重要的美德。我们会被吓得死去，还是会被吓出生命？”

赋予人角色和使命

真正的领导者赋予个人更广泛的服务社会之责。他们交给人工作去做。

比如，在美国内战期间，亚伯拉罕·林肯总统劝诫并命令北方诸州的人们去战斗；随着民权运动在1950年代末和1960年代初愈演愈烈，马丁·路德·金牧师要求他的追随者静坐、游行等，反对种族歧视。富兰克林·德拉诺·罗斯福在其一次就职演说中告诉他的国人，把钱存进银行才是规避银行业危机的重要手段；后来，他的妻子、第一夫人埃莉诺·罗斯福(Eleanor Roosevelt)在二战中鼓励美国女性到国家的工厂上班，而她们的父亲、兄弟、丈夫和儿子却奔赴战场。

在更小众的范围，我们可以看看南极探险家欧内斯特·沙克尔顿(Ernest Shackleton)的领导。1915年，当他的探险船“坚韧号”(The Endurance)陷入浮冰，而他意识到他和他的船员不得不在一座漂浮的冰山上等待严冬过去的时候，他坚持要求每个人继续履行正常职责：水手擦洗甲板，科学家采集物种，其他人被派去寻猎肉食。他知道，包括体力劳动在内的日常工作和任务有助于建立秩序，从而在充满危险和不确定性的时期磨砺他的手下。

在当前的危机中，领导者必须以类似的方式行事——向他们的下属

发布指令，提醒他们为何他们的工作重要。在提供必要服务的机构，比如政府机关、医院、药店、食品店、食品及医疗设备生产厂、新闻机构、科学实验室、服务穷人的非营利机构等等——这种行为存在的理由当下立见。可是，强调每个参与行动的人扮演的关键角色仍然极其重要。在其他行业，新的使命可能很简单，就是尽可能有效地帮助所有利害关系人渡过危机。对在哈佛大学商学院(HBS)和哈佛商业评论(HBR)的我们来说，这意味着教授和出版这一类的经验教训。在内布拉斯加一个由卡伦·戈塔特·休梅克家经营了多年的货车停车场，她和其他人重点关注的是保证运送必需品的卡车司机在全国的通行，在他们的旅程中为其提供一个舒适惬意的旅途休息站。

当你和团队疑惑自己在这场大流行期间能够做什么的时候，首先考虑帮助他人——哪怕以最细小的方式。在我经历人生中一段特别困难的时期时，我听过哈佛纪念教堂当年的牧师彼得·戈梅斯(Peter Gomes)做的一场布道，这场布道提醒了我奉献的变革性力量。“当身处[外来]混乱和灾难之中的时候，你要寻求内心的力量，它不仅帮助你忍痛受苦，而且帮助你克敌制胜，不要关注你能够索取到什么，”他告诉信众，“而是要看你已经接受了什么奉献，以及你能够奉献什么。”当我们帮助他人的时候，哪怕以最细小的方式，我们的恐惧就会黯然退去，我们关注的焦点就会变得清晰。

重视尝试和学习

为了成功渡过危机，强有力的领导者很快就能适应四处蔓延的模糊和混乱，意识到他们没有危机剧本。相反，他们致力于让自己和随从精准地穿越激流，随着局势的变化和新情况的出现进行调整、临场发挥和

重新指导。勇敢的领导者还明白，他们在途中会犯错误，他们必须在这种事情发生时迅速改变方向，一边前进一边学习。

在“坚韧号”上经历漫长黑暗的冬天时，沙克尔顿不断对变化的环境做出响应。当他的船受困，他把自己的使命从探险变成了生存。当他的船不再适合住人，他指示手下在冰上搭建营地。当他最终把队伍带到一个无人居住的岛上、而他明白不存在外部救援的可能时，他和一小队手下驾驶三艘救生艇当中的一艘航行800英里到达了另一座岛上，他知道他可以在此寻到帮助。在经历了四个月三次救援失败之后，沙克尔顿终于回到了原先岛上其他队员身边。他们全都还活着，他把他们带回了家。

在1962年底的古巴导弹危机(the Cuban Missile Crisis)期间，约翰·肯尼迪总统表现出了同样的灵活性。在美苏之间这场对峙的每个重要节点，他都命令他的顾问团队努力扩大他的选择余地，而不是恪守和盲目遵从某个行动方针。

向你的下属强调，你希望每一个人——无论个人还是群体——都能在前行的时候一路学习，尝试新的行动方式、预计到偶尔的失败并迅速转变到新的方针、共同谋划未来。事实上，这场危机——包括它要求的保持社交距离措施以及紧随而来的普遍经济衰退——为各种机构和团队带来了巨大的机会，使其更好了解他们的长处和弱点、真正吸引和激励员工的因素以及他们自己的存在理由。

呵护精力和情感——你的和他们的

危机给我们所有人造成了重大损失。危机令人精疲力尽，可能导致工作倦怠。对于许多失去至亲的人来说，危机是毁灭性的。因此，剧烈

动荡中领导的重要作用是把握你员工精力和情感的脉搏，并根据需要做出反应。

当你在呵护精力和情感时，你必须从你自身开始。正如一名高级别主管在大流行前所评论的：“如果身为领导的你偃旗息鼓，万事都偃旗息鼓了，包括你公司使命的其他一切都变得不堪一击。”因此，在这些难熬的时刻，好好照顾自己，无论是身体上、情感上还是精神上。了解自己何时能够精力集中、多产高效，何时需要休息。要吃得好，睡眠充足，经常锻炼，从事户外活动（与陌生人保持六英尺距离），与你的伴侣、孩子或宠物面对面相处，与你的朋友和大家庭成员在虚拟世界联系，每天至少安排两个不使用电子设备的时间段（每段时间至少30分钟），借助可以帮助你保持平衡心态的其他做法。

下一步，为你希望看到的行为树立典范。这意味着使用你的身体语言、言语和行动来表示我们正怀着信念和勇气前进，意味着定期给你的团队测量（比喻意义上的）体温——他们做得如何？他们感觉如何？他们有何需求？——如此一来，团队成员开始为彼此做同样的事情。要表明，你在花时间休整和充电，并鼓励你的员工如法炮制。正如纽约州长安德鲁·科莫吩咐纽约市民的那样，“散散步”“给妈妈打个电话”。提升士气的另一个快速办法是培育感激之情。请你的员工每天列出三件让他们心生感激的事情。定期回到上述三点上来：展示决心、重视角色和使命、关注学习的机会。

不久前，我一个最亲爱的朋友死于COVID-19。11年多来，他和他妻子（现因此病而在住院）一直是我的守护天使。当我2009年因癌症接受化疗时，他们搬到我家来照顾我，在病情不妙时来看望我，和我一起度假。他们俩都是我生命中闪耀的明亮光芒，鼓励我渡过难关，振作起我的精神。他的去世令我悲痛万分。然而，即使在我为他哭泣、为他之

于这个世界和我的全部意义而哭泣的时候，我仍然听到他在说："你比自己知道的要坚强，南希。你可以做得到。"这就是眼下所有领导者必须向他们的员工传达的信息。

我们——我们所有人——会因为我们在这场危机期间管理我们自己和他人的方式而被铭记。你、你的团队、你的机构、我们的社会将如何息息相通、锲而不舍、发展进步？此番经历之后我们集体将如何变得更加强大？

南希·克恩是哈佛商学院工商管理James E. Robison教授。

意大利给决策者的教训

加里·皮萨诺（Gary P. Pisano）
拉法埃拉·萨顿（Raffaella Sadun）
米凯莱·扎尼尼（Michele Zanini） | 文
时青靖 | 编辑

就在世界各地的决策者奋力抗击迅速升级的COVID-19大流行时，他们发现自己身陷一个无人涉足的领域。有关中国、韩国、新加坡和中国台湾为遏制大流行而采用的做法和政策已有很多著述。不幸的是，在欧美许多地区，将COVID-19遏制在萌芽阶段为时已经太晚，决策者正艰难地追赶疫情的蔓延。然而，在这样做的过程中，他们重复着早期在意大利犯下的许多错误，这场大流行在意大利已变成了一场灾难。本文旨在帮助美国和欧洲的各级决策者从意大利的错误中吸取教训，以便他们能够认识和应对这场迅速扩大的危机带来的前所未有的挑战。

在短短几周时间里（从2月21日到3月22日），意大利经历了从发现第一例正式COVID-19病例到政府下令基本禁止全境内所有人员流动、关闭所有非必要的商业活动的过程。就在这极短的时间内，这个国家遭受的打击不亚于一场威力史无前例的海啸，接连不断有人在此间去世。毫无疑问，这是意大利自二战以来最大的危机。

这场危机某些方面的东西——首先是暴发的时间——无疑可以简单归因于显然不受决策者完全控制的sfortuna（意大利语的“坏运气”）。然

而，其他方面则表明，意大利的领导者在认识到COVID-19带来的巨大威胁、组织系统化的响应以及学习早期措施成功经验方面面临着巨大的障碍。

值得强调的是，这些障碍甚至是在COVID-19已经在中国全面造成影响以及（中国和其他地方的）一些控制病毒的可选模式已经成功施行之后才出现的。这表明，这是在迅速有效吸收现有信息并采取行动方面发生的系统性失效，并非是全然不知所措。

以下是出现这种失效的原因——涉及危机发生时实时决策的困难——以及克服它们的办法。

认识到自己的认知偏差。在早期阶段，意大利的COVID-19危机看起来丝毫不像危机。最初宣布紧急状态的声明遭到了公众和政策圈许多人士的质疑——尽管好几位科学家数周来一直在警告灾难有可能发生。实际上，2月下旬，某些意大利政要在米兰参与了公开握手活动，以此表明经济不应因病毒而恐慌和停滞。（一周之后，这些政界人士中的一位被确诊染上COVID-19。）

除意大利之外，其他许多国家也出现了类似的反应，这就是典型的行为科学家所谓的确认偏差——对能够证实我们立场偏好或最初假设的信息加以利用的倾向。以非线性方式发展的大流行（即：它们开始规模很小，但呈指数级增长）这类威胁面对起来尤其棘手，因为迅速解读实时发生的事情存在诸多挑战。采取强有力行动的最有效时间是极早的时候，此时的威胁貌似很小——或者甚至在出现任何病例之前。但如果干预切实有效，回顾起来的时候，这些强有力的行动又会显得好像是过度反应。这是许多政界人士不希望玩的游戏。

这种在听取专家意见方面的系统性无能让人清楚看到，身陷极其严重、高度复杂局面而无简单解决办法的领导者——以及普通大众——在

琢磨如何行动时遇到了困难。行动的欲望致使领导者仰赖他们的直觉或者他们核心圈内的意见。可是在一个充满不确定性的时期，抵制这种诱惑十分必要，相反，应该花时间去发现、组织并吸收分散于不同专业领域的部分知识。

避免局部解决方案。从意大利经历中可以吸取的另一个教训是系统性方法的重要性和局部解决方案的危险性。意大利政府通过颁布一系列逐步提升封锁区域（“红色地带”）限制的政令来应对COVID-19大流行，其后封锁区域被扩大，直到最终适用于整个国家。

在正常情况下，这种方法可能会被认为是慎重的，甚至可能是明智的。在如今的局势下，这种方法适得其反，原因有二。第一，它与病毒快速的指数级传播相悖。任何时间点上的“现实情况”根本无法预测几天后是何种情形。结果，意大利尾随病毒的传播，而不是预防病毒。第二，这种选择性的办法可能在不经意间已促进了病毒的传播。看一下最初封锁部分地区而不封锁其他地区的决定。当宣布关闭意大利北部的命令公之于众时，它引起了大批人涌向意大利南部，无疑将病毒传播到了本不存在病毒的地区。

这佐证了许多观察家现已清楚的一点：对病毒的有效应对需要以一个同时采取行动的有机系统来加以精心策划。中国和韩国所采用方法的结果表明了这一点。虽然公众对这些国家所执行政策的讨论通常集中于它们那种模式的单一要素上（比如广泛检测），可是它们有效应对的真正特点是同时采取的大规模行动。检测在与严格的接触追踪相结合的时候才是有效的，而追踪只要与一个收集和传递潜在感染者行踪等信息的有效通信系统结合就是有效的。

这些规则同样也适用于卫生保健系统本身的机构。医院内部需要大规模重组（比如，成立COVID-19医护组与非COVID-19医护组）。此

外，以患者为中心的医护模式需要紧急转变为，为全体人口提供大流行病解决方案的社区制方法（特别强调家庭护理）。协调行动的必要性眼下在美国尤其迫切。

学习至关重要。找到正确的措施方法需要能够快速从成功和失败中吸取经验教训，并愿意相应地改变行动。当然，从中国、韩国、新加坡及中国台湾的方法中可以吸取到宝贵的经验，它们很早就控制住了感染。不过，有时候在隔壁就可以找到最好的做法。由于意大利的医疗卫生系统是高度分散化管理的，不同地区尝试的是不同的应对政策。最明显的例子是伦巴第和威尼托两地间采取方法的反差，这两个比邻的地区有着类似的社会经济概貌。

伦巴第是欧洲最富有、生产力最高的地区，受到了COVID-19的极大冲击。截至3月26日，这个1000万人口的地区有近35000例新冠病毒病例和5000个死亡病例，这是一个严酷的纪录。相比之下，威尼托的表现要好得多，500万人口中有7000个确诊病例和287个死亡病例，尽管它在早期经历了持续的社区传播。

这两个地区的发展轨迹是由决策者无法控制的大量因素决定的，包括伦巴第更大的人口密度和危机爆发时更高的病例数量。不过，越来越明显的是，在大流行周期早期做出的公共卫生选择也产生了影响。

具体而言，虽然伦巴第和威尼托在保持社交距离和关闭零售业方面运用了相同的方法，但是威尼托却采取了远更积极主动的方针来控制病毒。威尼托的策略是多管齐下：

早期广泛检测有症状和无症状的病例。主动跟踪检测结果可能呈阳性的人。如果某人检测结果为阳性，该患者家中的每一个人以及他们的邻居都予以了检测。如果没有试剂盒，他们就自我隔离。

高度重视家庭诊断和护理。只要有可能，样本就直接从患者家中

采集，然后在地区及当地大学实验室进行处理。

以具体的努力监测和保护医疗卫生及其他核心工作人员。这些人包括医学专业人士、与高危人群接触的人（比如，福利院的护理人员）以及接触公众的工作人员（比如，超市收银员、药剂师和防卫机构的员工）。

相反，伦巴第根据中央政府公共卫生部门的指导，选择了更为保守的检测手段。按人均计算，伦巴第迄今进行的检测只有威尼托的一半，并且更偏重对有症状病例的检测——而且迄今为止，它在主动追踪、家庭护理和监测以及医疗卫生工作人员的保护方面进行的投资十分有限。

威尼托实施的系列政策据认为大大减少了医院的负担，将COVID-19在医疗设施内传播的风险降低到最低程度，而这个问题在伦巴第的医院产生了严重影响。对于在其余各方面情况类似的地区，不同的政策会产生不同的后果，这一事实从一开始就应该被视为一个有效的学习机会。源自威尼托的调查结果本可以在早期用来重新审视地区和中央政策。然而，只是到了最近几天，也就是疫情在意大利暴发了整整一个月之后，伦巴第和其他地区才开始采取措施，效仿“威尼托方法”中的某些方面的做法，包括向中央政府施压，迫使其帮助它们提高诊断能力。

新获的认知传播之困难，这在私营和公共部门机构都是众所周知的现象。可是，在我们看来，对于因（在意大利和其他地方的）不同政策选择而产生的认识，加快其传播速度应该在这个“每个国家都在重新发明轮子”的时代被视为当务之急，就像几位科学家向我们表示的那样。要做到这一点，尤其是在这个不确定性加剧的时期，有必要把不同的政策当成是“试验”，而不是个人或政治斗争，并采取一种有助于从过去和目前的经历中吸取经验教训的心态（以及体制和流程），以便尽可能有效和快速地应对COVID-19。

尤其重要的是，要明白什么做法行之无效。尽管成功因领导者急于公布进展而很容易浮出水面，但是问题通常因担心惩罚而被隐藏起来，或者在它们真的出现的时候，它们会被解释为个人的——而非系统性的——失败。比如，我们看到，意大利大流行最早开始的时候（2月25日），伦巴第某一特定地区的传染可能已经通过当地一家医院而加速，那家医院的一名COVID-19患者没有得到恰当诊断和隔离。意大利总理在向媒体谈话时，称这件事是那家特定医院管理不善的证据。然而，一个月之后，让人越来越清楚看到的是，那一插曲可能代表了更深层次的问题：按传统方式管理、提供以患者为中心医疗服务的医院无力在一场大流行病盛行期间提供所需的社区主导型医疗服务。

收集和传播数据很重要。意大利似乎遭遇了两个与数据相关的问题。本次大流行最开始时的问题是数据不足。更具体而言，有人认为，在2020年的头几个月里，流行病学上的能力不足和某些医院在系统记录异常感染高峰方面的无能为力，可能助长了病毒悄无声息的广泛传播。

最近的问题似乎是数据准确性的问题。特别是，尽管意大利政府展示了它做出的非凡努力，定期在一个可公开访问的网站上更新与大流行相关的统计数据，但是有些评论家提出了这样的假设，即意大利与其他国家之间以及意大利各地区之间死亡率的显著差异可能（至少部分地）是因不同的检测方法造成的。这些差异在很大程度上令大流行病的管理复杂化，因为在缺乏真正可比较的（国家内部和国与国之间的）数据的情况下，分配资源以及弄清什么东西在什么地方有效（比如，什么原因阻碍了对人口的有效追踪）的难度就更大。

在理想的情况下，各地区和各国记录病毒传播和影响的数据应该尽量标准化，并从宏观（州）和微观（医院）两个层面跟踪病毒的发展及其控制。对微观层面数据的需求不可低估。虽然医疗卫生质量的讨论通

常是从宏观实体（国家或州）的角度进行的，但是众所周知，就其提供的服务质量和数量以及管理能力而言，医疗卫生设施之间差异巨大，甚至在同一个州或地区。我们不应该隐藏这些潜在的差异，而应该充分认识它们，并相应地规划分配我们有限的资源。只有在正确的分析层面上拥有可靠的数据，决策者和医疗卫生从业者才能对哪些方法有效以及哪些无效做出正确的推断。

不同的决策方法。对于到底需要做什么来阻止病毒，目前仍然存在巨大的不确定性。病毒几个关键方面的问题仍然是未知数并存在激烈争论，而且很可能在相当长一段时间内保持这种状态。此外，行动（或者，在许多情况下，不作为）和结果（感染数和死亡率）的发生存在很大的时间差。我们需要接受这个事实，即弄清何种解决方案有效，即便不需要几年，那也可能需要好几个月的时间。

然而，从意大利的经历来看，这场危机有两个方面似乎是显而易见的。首先，鉴于病毒指数级的扩散，没有时间可以浪费。正如意大利Protezione Civile（相当于意大利的联邦应急管理局，FEMA）负责人所表示的："病毒比我们的官僚机构跑得快。"第二，有效应对COVID-19的方法需要战争式的动员——无论从需要部署的人力和经济资源实体角度，还是从医疗卫生系统各组成部分（检测设施、医院、初级保健医生）之间所需的极端协调角度来动员，在公共和私营部门不同实体之间动员，以及对全社会进行动员。

总而言之，立即行动和大规模动员的需要表明，有效应对这场危机需要非比寻常的决策方法。如果决策者希望赢得抗击COVID-19的战争，就必须采取系统性的方法，这种方法将学习放到头等重要的地位，能够迅速扩大成功尝试的规模，识别并关闭无效的尝试。的确，这是一项极其艰巨的任务——尤其是在如此巨大的危机之中。可是考虑到利害

关系，这事必须做。

加里·皮萨诺是哈佛商学院工商管理学Harry E. Figgie Jr.教授，教师发展高级副院长，著有《创造性建设：持续创新的DNA》(Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation)一书。拉法埃拉·萨顿是哈佛商学院工商管理学教授，她的研究重点是私营和公共部门的生产力、管理和组织变化经济学。她是国民经济调查局的研究员，哈佛大学陈曾熙公共卫生学院Ariadne实验室项目的助力研究员。米凯莱·扎尼尼是管理实验室董事总经理，与人合著有《人治：打造与员工一样不可思议的企业》(Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them)（哈佛商业评论出版社，即将出版）。

制造业回归美国
知易行难

史兆威（Willy C. Shih）| 文
时青靖 | 编辑

COVID-19大流行引发了一个关键性问题：为何美国没有能力制造许多突然急需的产品——从重症监护呼吸机、N95口罩、个人防护装备到非处方止痛药之类的日常用品？当然，美国在许多领域仍然是制造业强国，可是令许多人意想不到的是，大量日常的基本用品必须进口。目前与疫情相关的物资短缺已激起两党的政治领导人发出呼吁，要求美国制造商着手在国内生产关键性的供应物资。而早在疫情之前，特朗普总统就已经在推动美国企业将生产从海外撤回美国。

这个问题很复杂，难以轻而易举得到解决。其挑战在于现代供应网络的构成方式与适用于制造商的运营指标两者结合在一起。综观起来，美国及其他先进工业经济体已发展了一套效率和生产力极高的产品制造与交付体系，以相对低的成本为他们提供丰富的产品。可是这一体系中与生俱来的正是在此次疫情中招致质疑的依赖性和预期。

现代产品要求高度专业化

福特或通用汽车这类单一垂直一体化制造商，能够设计制造其生产成品所需的全部或大部分零部件的日子，已经一去不复返了。技术实在太过复杂，一个地方不可能拥有必要的所有技能。结果，制造商已经转

而求助于只专注于一个领域的专业公司和分包商——甚至连那些专业公司都必须依赖许多其他商家。正如这个世界开始依赖在不同地区获取铁矿石或金属锂等自然资源，它同样也对这些专业公司所在的地区形成了依赖。

即使像节能台灯这样简单的东西也有高科技工厂生产的LED灯等精密复杂的零部件。对于智能手机、医疗设备和精密仪器等装备所包含的零部件，其设计和制造都要求大量的专业化分工。现代微电路的设计和制造需要精密复杂的工具，使用工具的人需要相当的培训和经验才能进行成功操作。

如果我们看看一台典型的笔记本电脑，对专业公司的依赖就一目了然了。戴尔、惠普等企业依赖几家中国台湾原创设计制造商来完成装配工作，而这些装配商转而又依赖于众多子系统制造商。

例如，显示器由许多组件构成。其核心是一块薄膜晶体管液晶显示(TFT-LCD)面板，它与背光组件和边框搭配。TFT-LCD面板由少数几家亚洲制造商在大型资本密集型工厂里生产——最近一批工厂每家耗资60多亿美元进行建造和装备。这些面板制造商转而又依赖于提供光学平面玻璃板、偏光膜、柔性电路连接器、显示驱动芯片以及其他众多输入端等必要原材料的其他供应商。显示驱动芯片由分布在世界各地的半导体工厂(“芯片制造厂”)制造。

其他关键子系统同样需要精细的技能组合。存储芯片主要由三家全球专业公司在他们价值数十亿美元的芯片厂制造，而硬驱则由在泰国、马来西亚和中国设有工厂的两家公司制造。微处理器通常由英特尔或AMD出品。英特尔在美国和其他地方生产芯片，但是要将其运送到亚洲进行封装。AMD的生产地在中国台湾。

由于处于领先地位的企业对技术技能和能力要求各不相同，多数领

域专业化的长期趋势正在增加。无论你生产的是电脑、食品原料还是个人护理产品，这种劳动力分工可以帮助企业吸纳新技术，而且比以往任何时候都更经济地做到这一点。专业公司也能够利用规模经济从事生产和设计，使得那些可能希望自给自足的企业更难以经济的方式完成这些任务。

最终的结果是，我们有了分散在世界各地的许多供应商，制造商依赖他们提供重要的零部件。电子产品企业严重依赖亚洲各地（主要是中国、韩国和日本）的供应商。那些依赖工业酶的制造商可能不得不把目光转向丹麦。印度制药商依赖中国供应商提供活性药物成分。许多制造商不得不依赖德国、瑞士或意大利北部的精密工具制造商，或者依赖德国或日本的机器人制造商。

这些复杂的相互依赖关系造成的一个结果就是供应链的深度分层，制造商依赖他们的一级供应商，一级供应商转而又依赖二级供应商，二级供应商本身又依赖三级供应商，以此类推。能够窥见到第三、第四以及更远级别是一件难度极大的事情，这使得成批替换供应链中的任何公司都极其困难，更别提替换整个供应链。

因此，虽然特朗普总统援引《国防生产法案》(the Defense Production Act)并强迫汽车制造商转产医用呼吸机可能看似颇具感染力，但如果压力传感器或阀门等关键部件是由海外专业公司生产的，他们也很难增加产量。即使由3M公司在美国制造的N95口罩这样简单的东西也会使用（根据包装盒上的标签）“源自全球的材料”。

扩大生产规模需要独特的技能

制造商不仅必须购进产品的所有零部件，而且必须扩大生产规模。

这项工作通常被认为是理所当然的，可它却是将产品推向市场这项真正艰难工作的一部分。这一过程包括建立获取所有原材料的供应链，设计使用合适工具和卡具的装配流程，建造或获得测试设备，确立测试与质量程序，以及完成材料处理、人员配置和其他细节工作。

虽然有许多美国企业知道如何将产品投入生产，但是他们的数量远远低于从前。这是因为将产品投入生产的工作已经越发地变成了一件从海外生产商那里采购的事情。一家将大量生产放到海外的制造商向我表示："运营管理领导已经变成了采购领导。"越来越多的工作是指定让海外的原创设计制造商生产产品，或者将工作转交给合同制造商。在紧急情况下，当一家美国企业突然需要扩大规模时，这些技能难以觅到。

制造商希望最大限度地利用工厂和设备

现代制造业运营的特点之一就是强烈关注运营效率。工厂经理们可能会跟踪许多关键的业绩指标，所有这些指标都会激励他们以最小的过剩产能来确定经营规模。

设备综合效率(OEE)指的是工厂真正具有生产力的时间比例。100%的得分意味着你正以尽快的速度生产100%的优质零件（无缺陷），而且从未停止生产。在实践中，多数生产线为预防性维修或转换安排有停机时间，因此，85%的分数就被认为很不错了。可是，鉴于经理们关注的是设备综合效率，他们不愿意设置过剩的产能。这意味着他们确定工厂的规模是为了应对预期的需求，具备一定紧急应变产能，但不会有大量的过剩产能。

资本效率——你在企业中配置了多少资本——对股东和华尔街分析

师来说是另一件重要的事情。没有人会为闲置或未充分利用的产能买单，在工厂和设备的资本支出特别高的行业（想想半导体、平板显示器、汽车装配、材料加工），投资者赞成将生产外包或外移给愿意投资的人或者他们可以得到补贴的地方去。

许多产品企业采取的另一种办法是将生产工作转包出去。他们可能会在内部保留基本的工作负荷，然后向合同制造商或外包制造服务提供商寻求可变产能或季节性需求。这样，他们就可以让自己的工厂满负荷运行。而合同供应商转而利用多家客户的需求池来消化他们自己的工作负荷，并尽量提高产能利用率，这就是他们如何实现低成本运营的方法。可是产品企业越来越期望他们的承包商只为他们经营专用工厂，这剥夺了需求池的好处，迫使那些承包商保持产能紧张。这就让整个生态系统在出现突然需求时失去了生产的灵活性。

避免资本投资的愿望也导致了在投资新制造技术方面规避风险的行为。我曾与一家为液晶平板显示器提供量子点背光技术的公司合作。制造商坚持认为，任何新技术都必须符合他们现有的资本密集型工作流程。我还曾听到美国能源部研发团队的一名领导担心，中国广大的电池制造基础设施已经如何有效地降低了成本曲线，以至于麻省理工学院附属的几家公司研发的一种潜在先进新技术很难与之竞争，更别提为一家新的生产设施募集资金了。美国的问题因中国等国为新生产设施的建设和装备提供补贴而变得更加严重。

精益生产的兴起及“库存有害”原则

当丰田在二战之后的数十年里首次设计它的“丰田生产系统”(Toyota Production System ， 简称TPS)时，一个影响是该公司缺乏与美国资本雄

厚的大型汽车制造商竞争的资源。它的TPS精益生产系统着实是制造业的一场革命，立足于从附近供应商那里迅速拉出的最小库存。世界各地的许多不同工业部门都已复制了这一系统。

高效的运输物流已诱使各大企业建立起分布于全球的精益生产系统。像苹果公司的蒂姆·库克这样的行业领袖所宣称的库存“从根本上来讲是有害的”反映了这样一种主流的观点，即供应链上的库存不仅有过时的危险，它还意味着本可以用于更好目的的现金被套牢。因此，随着企业从“丰田城”模式（供应商集中于紧密地理区域）转向跨越全球的供应链（由可靠和可预测的物流环节连接起来），他们都随时随地尽可能不断挤出他们供应链上的库存。

最终结果就是，当我们经历突然的供应冲击或者原材料、零部件或完整产品供应中断时，附近几乎没有缓冲库存来吸收这种冲击。当印度制药商开始缺乏中国制造的活性药物成分时，印度政府作出的回应是，空运材料入境，同时限制成品出口。原本在战略储备中保有六个月的缓冲库存会更有意义。

削减成本的不懈努力

产品企业领导者每年找到他们的工厂经理或外包制造提供商，要求“更高的生产率”，这是“我希望成本更低廉”的变相说法。许多采购经理被考核的标准就是看他们每年能交付多少生产力，而他们的奖金也与之挂钩。

这些压力导致生产成本竞相触底，在此情况下，产品企业鲜有动力将生产地点保留在高成本地区，或者担心生产的地理多样性。而且这种行为会受到消费者和企业终端用户的鼓励。如果家得宝(Home Depot)货

架上摆放的一只中国制造的N95口罩看上去与相邻一只美国制造的更高价位的口罩相差无几，消费者通常会选择价格更低的那只。

许多管理者认为此次全球大流行是“黑天鹅”事件，这种事情的发生之罕见，以至于我们无法真正对其定价或者将其纳入我们对生产系统的思考。几乎没人愿意为供应来源多元化或保有安全库存必然带来的成本溢价买单。因此，当我们遇到供应冲击或者类似我们目前经历的需求激增之时，紧急应变产能并不存在。

然而，目前的疫情并不是过去15年里唯一的黑天鹅事件。可以说已经出现了好几次——包括2008年的金融危机，2011年日本东北的地震和海啸，泰国的洪灾以及美中贸易战。贸易战迫使一些企业将他们的生产移出中国，可是行动一直很缓慢，供应商风险在很大程度上仍没有变化。

不要浪费一场好危机

本次疫情已然而且将继续对全球供应链和采购策略造成重大冲击。这就好比我们突然降低了海平面，将以前看不见的各种风险和障碍都暴露了出来。管理者还应该利用正在发生的供应链中断来评估他们的供应链策略，并采取行动提升他们未来应变能力。可以考虑的措施包括：

制定关键部件和材料来源多元化的规划。这可能包括地域的多元化，要么与同一供应商合作，要么在经济上可行的情况下使用第二个来源。比如，台积电公司已将其最重要的芯片工厂分布在中国台湾的三个科技园区。英特尔利用其分布于美国、爱尔兰和以色列的多家芯片工厂生产它的微处理器。许多制造商对工具的重复使用以及在多个厂址间平衡生产负荷的挑战持谨慎态度，可是随着更多的薄弱环节暴露出来，他

们或许希望重新考虑此事。

在多元化不可能实现的地方，重新考虑何种水平才是安全库存或战略库存储备的合理水平。处于价值链较早阶段的原材料或中间产品的保有成本较低，持有更多的储备可能很有意义。如果需要时间来恢复失去的产能，储备更多的成品是有道理的。诺和诺德(Novo Nordisk)在其位于丹麦卡伦堡的工厂生产的胰岛素占全球供应量的很大一部分，该公司保有五年的库存，以便在供应中断的情况下提供关键的需求。

检查物流瓶颈并制定备选方案。目前的危机对集装箱运输和货物空运造成严重破坏，而且现在开始波及到国内卡车货运。为保护自己不受这种干扰，企业要么需要拥有距离生产地点以及产品消费市场更近的供应商，要么需要了解他们物流系统中关键的瓶颈所在，并制定后备计划。

重新考虑医疗用品等战略商品的产能规划战略。这可能需要与各国政府合作，它们可能愿意通过采购充实国家储备的方式来补贴额外的产能。另一种选择是，政府可以通过类似美国国防部信任铸造计划(Trusted Foundry Program)或民用后备空运部队(Civil Reserve Air Fleet)计划的方式来补贴紧急应变产能。

大流行疫情和贸易战共同凸显了我们全球供应链和贸易体系的脆弱性。管理者应该吸取教训，在他们的经营中打造更强的应变能力。

史兆威是哈佛商学院工商管理学管理实务Robert and Jane Cizik教授。

新冠病毒
为供应链管理
敲响了警钟

戴尔·罗杰斯（Dale Rogers）
宾迪亚·瓦基勒（Bindiya Vakil）
托马斯·崔（Thomas Y. Choi，音译）| 文
时青靖 | 编辑

就在采购团队艰难应对COVID-19全球大流行之际，大部分团队一直在尽力跟进全球应对措施的最新进展，一直在努力争取原材料和零部件的保障，保护供应链。然而，重要信息对于他们的全球团队而言通常无从获得或者不易获得。结果，他们对这场混乱的响应很是被动，缺乏协调，而危机的影响正全力打击着他们的许多企业。

相形之下，少数在大流行前投资供应网络编制的企业显得更胸有成竹。他们对供应链的结构了解得更清楚。在可能出现混乱的几分钟内，他们就已掌握大量信息，而不是在最后一分钟乱作一团。他们精确知道哪些供应商、站点、部件和产品存在风险，这让他们能够将自己排在首位，到另外的站点获得有限的存货和产能。

尽管灾难在过去10年引起了许多供应链动荡——包括冰岛的火山爆发、日本的地震和海啸、泰国的洪水以及飓风玛丽亚(Maria)和哈维(Harvey)——多数企业还是发现自己对COVID-19的大流行毫无准备。一月底和二月初，COVID-19刚在中国暴发后，Resilinc开展了一项调查，300名受访者中有70%的人表示他们仍处于数据收集和评估状态，试图

用人工方式确定自己的哪些供应商在中国特定的封城地区有站点。造成这个问题的原因有很多——可能的解决方案也很多。

供应网络编制所需资源十分昂贵

许多企业和领导者在嘴上说过有必要进行供应网络规划，将其作为降低风险的策略，可是他们并没有这样做，因为他们认为这需要大量的人力和时间。一家日本半导体制造商的高管向我们表示，2011年的地震和海啸之后，一个100人的团队花了一年多的时间才将该公司的供应网络深入编制到次级层次。这就可以解释为何多数企业与韩国一家主要消费品公司没有区别，该公司最近向我们表示，他们知道自己应该编制供应网络，可是因为涉及的困难而未这样做。

结果，许多企业继续依靠顶级供应商和精选出来的少数低级别供应商提供的人工情报。可是，通过人际关系收集的信息通常是小道消息，是臆测，而当采购人员离职、变换岗位或退休的时候，他们知道的信息也随之而去。新员工可能要花上数年时间才能了解直接供应商，更别提供应商的供应商以及他们的全球足迹了。

的确，供应网络编制可能是资源密集型且艰巨的工作。然而，此事别无他法。企业会发现，这张编制图的价值高于制定它所付出的成本和时间。

最常见的方法是利用物料清单并重点关注关键零部件。这通常是从收入排名前五的产品开始，向下追踪到他们的零部件供应商，以及零部件供应商的供应商，理想的情况下，一路向下追踪到原材料供应商。我们的目标应该是尽可能多地往下追踪，因为可能存在采购企业不知道的关键供应商。编制图还应该包括的信息有：一个主要站点从事哪些活

动、供应商拥有哪些可从事相同活动的备用站点、供应商要花多长时间才可以从备用站点发货。

一种新型的服务企业可以帮助获得和分析供应网络数据，并以方便用户的方式组织分析结果。他们的服务通常不会将供应网络一路追踪编制到原材料，可是他们可以提供一个起点。在这一领域经营的几家公司包括Elementum、Llamasoft和Resilinc。（透露个信息：我们中的一位，宾迪亚·瓦基勒，是Resilinc的创始人和CEO。）

衡量标准是节约成本，不是保证收入

多数采购活动是围绕成本节约进行的，这意味着以尽量低的成本获得供应，只要它们符合规定的质量参数。

当采购部门不得不采取非正常措施确保准时获得供应时（通过加急运输，或者溢价采购零部件或材料），增加了的成本被分派给了企业的其他部门（如果是加急运输，物流部门；如果是溢价购买原材料和零部件，财务部门）。通常没有人会问：为何一开始就非要加急或出高价呢？

采购、物流和供应链融资部门的人需要一起来商讨，哪些关键缺口（工具、信息、人员、程序等）需要弥补，以保护企业在未来不受破坏性事件的影响，以及如何让采购部门的目标与整体的企业目标协调一致。

供应链中断不属于供应商业绩指标

当灾难来袭时，人人都深受其害：买家和供应商一视同仁。因此，

企业在其对供应商的评估中应该纳入与破坏相关的指标，这样做才合情合理。

比如，在选择供应商并草签合同时，许多领先企业把要求供应商每年参与其供应链编制工作的文字写了进去。当目前这种大流行似的不可抗力来袭的时候，那些供应编制图可以用作解决危机的路线图。（中国的供应商在COVID-19危机的头几个月里发布了3000多份不可抗力声明。）合同还应该详细说明此类事件期间预计恢复正常的时间和方法。

在COVID-19危机消散之后，我们将看到企业会分为两大类别。有的企业没有任何作为，只希望这样的破坏永远不要再发生。这些企业将进行一场风险极高的赌博。有的企业会留意到这场危机的教训，投资于他们的供应链网络编制，以便他们在下次危机来袭时不会盲目行动，他们会重新编写合同，以便在破坏发生时迅速制定出解决方案。从长远来看，这些企业将是赢家。

戴尔·罗杰斯是亚利桑那州立大学W. P. Carey商学院的供应链管理教授。宾迪亚·瓦基勒是供应链编制服务与风险监控数据提供商Resilinc的CEO和创始人，全球供应链恢复力理事会的创始成员，麻省理工学院运输与物流中心顾问委员会的成员。托马斯·崔是亚利桑那州立大学W. P. Carey商学院的供应链管理教授，复杂适应性供应网络研究加速器项目的共同主管。

大决战：商业秩序重建的动力机制

邓德隆 柯恩 | 文 李源 | 编辑

渐进式改善已经无法应对今天的市场竞争，企业要在一个有利于建立主导地位的优势位置发动一场“大决战”，以此作为动力，重新构建商业秩序。

公元前413年9月，雅典人和斯巴达人在西西里大港进行了海上决战。这已经是战争的第19个年头。此前，雅典人不断扩充海军，成为古希腊第一海上强国，开始挑战传统的陆地霸主斯巴达，以雅典为首的提洛同盟与以斯巴达为首的伯罗奔尼撒联盟之间爆发了旷日持久的战争。几乎所有的希腊城邦都参加了这场战争，西西里海上的这一场决战，最终决定了双方的命运。这场战役，能给我们带来哪些商业管理上的启发？

定位理论之父杰克·特劳特（Jack Trout）在《商战》一书中指出，“商业就是战争，在商战中，两个或更多的公司为争夺顾客而战。商战就是企业运用战略和战术去赢得市场竞争。和军事战争不同，商战永不停息。”我们发现，随着人工智能、移动互联网等基础设施的完善，商业环境越发瞬息万变、难以预测，企业以前习惯的持续改善、渐进性的战略提高，已经无法应对当前的市场。相反，许多具有前瞻性的企业发动了商业“大决战”，从根本上实现了战略跃迁，从摇摇欲坠的旧

世界脱身而出，开创出生机盎然的新世界。

位置是决战的关键

古今中外军事史上有过很多决战，例如中国古代著名的长平之战、赤壁之战；国外的滑铁卢战役、斯大林格勒保卫战等，这些决定性战役的结果决定了军队甚至国家的命运。

西西里海战也是其中之一。令人惊讶的是，在这场海上决战中，有着当时世界上最强大海军的雅典竟然大败，200余艘战舰、5万余人的雅典军队几乎全军覆没，存活者仅寥寥几百人。为什么会出现这样的结果？

雅典海军的强大，在于雅典的战舰机动灵活，船员驾船技艺高超。决战前夜，有人向雅典将军尼基阿斯提议，雅典战舰应该离开行动不便的狭窄港口，到开阔的海域备战。尼基阿斯没有听取这个建议，依然让所有战舰停在港口，结果把第二天的海战生生打成了“在船上开展的陆战”，大败于惯于陆战的斯巴达人。

当天海战结束后，雅典海军虽然受损严重，但是舰船总量仍对斯巴达拥有微弱优势，完全有可能从海上逃出生天。然而，雅典桡手们拒绝上船，因为他们在失败后斗志全无，一致决定从陆路撤退。弃船逃跑的雅典海军在阿西纳鲁斯河边被斯巴达人追上，战争变成了一场单边的大屠杀。从此，雅典再也没有能力挑战斯巴达，最终沦为斯巴达的附属国。

雅典此次的决战失败，是一次再经典不过的战略失败——没能把敌人引入对自己最有优势的位置，反而在对敌人有利的位置上进行了决战，失败在所难免。西方军事理论之父克劳塞维茨（Clausewitz）在不

朽名著《战争论》中指出，“必须在决定性的地点把尽可能多的军队投入战斗。决定性地点上的兵力优势，无疑是最重要的条件。”商战和军事战争类似，企业战略的核心，在于选择决战的位置。迈克尔·波特（Michael E. Porter）总结几十年来的战略研究成果指出：“战略，就是创造一种独特、有利的定位。”“最高管理层的核心任务是制定战略：界定并传播公司独特的定位（position），进行战略取舍（trade-off），在各项运营活动之间建立配称（fit）。”“制定战略实际上就是针对竞争力量建立防御，或者发现行业内竞争力量最薄弱的位置，从而为企业找到定位。”

特劳特伙伴公司的创始人杰克·特劳特在1969年创立了“定位理论”，并用毕生时间在全球帮助企业找到自己“最有优势的位置”，以此为基础发动大决战，从而赢得商战胜利。

为何要发动大决战

大决战的背景是时代变了。相对于工业社会来说，农业社会一切都是懒洋洋、慢悠悠的。而相对于信息社会来说，工业时代的变化节奏也是慢镜头。近几年移动互联网和人工智能等高科技的演进，使企业的经营效率更高、跨界打劫变得更加容易、市场竞争变得更加激烈。“日拱一卒”的持续改善，“质量更好一点”“成本更低一点”的改进，这些曾经行之有效的方法，现在已经无法从根本上改变企业的战略处境。加里·哈梅尔（Gary Hamel）叹息现在的企业仍然采取渐进式的改善，如同“罗马着火时还在弹琴”（fiddling while Rome burns），已经无济于事。唯有发动“大决战”，实现战略跃迁，才能离开四分五裂、岌岌可危的脚下位置，来到一个水草丰茂的新大陆。

例如，加多宝凉茶，曾经在广东省内和黄振龙、宝芝林等凉茶铺平分本地几千万的市场份额，十几年没有什么变化。然而，从2002年起，加多宝把自己定位为“预防上火的饮料”，从岭南药饮市场，一跃进入饮料市场，销售额从1亿猛增到200多亿。

老乡鸡，曾经只是安徽省内一家综合农业畜牧业小企业。从2011年起，老乡鸡聚焦于中式快餐，围绕“家庭厨房”定位，不断积累运营知识和品牌势能。只用了九年时间，老乡鸡在全国开出800家直营店，成为全国中式快餐第一名（根据2019年10月中国烹饪协会发布的“2018年度中国快餐70强”榜单）。

瓜子二手车，原本脱胎于赶集网的一个子频道，以“二手车直卖”定位后来居上，三年时间打败二手车市场原来的领导者，成为中国二手车行业领军者，2019年估值超过90亿美元，十几倍于主要竞争对手。

青花郎，曾经是郎酒集团一个小众的高端定制品牌，红花郎才是郎酒集团花了将近300亿打造的主力产品。从2017年起，郎酒集团大胆变革，以青花郎替代红花郎作为“头郎”出征，在“两大酱香白酒之一”的定位方向上持续改进品质，赢得消费者青睐，以每年翻番的速度高速增长，并带动集团整体营收迅速突破百亿。

在以上案例中，企业的生产要素并没有改变，生产力却有了惊人的提升。为什么呢？因为企业配置这些资源的方式变了，实现了熊彼特（Schumpeter）所说的“生产要素的新组合”，也就是他定义的“创新”：通过“建立新的生产函数，把各项生产要素引向新用途”，大幅提升企业生产力，对抗经济周期带来的风险，实现新一轮繁荣。

总结一下，我们认为企业应该发动“大决战”的原因有三：

第一，新技术的发展、商业基础设施的完善，使得现在的每一家企业都无险可守。因此，每一家企业都要集聚力量，通过“大决战”建立一

个独一无二、具备主导地位的优势位置，使潜在对手无法攻入。也就是任正非说的，绝不在非战略地点上消耗战略力量，而要在有限的地方集中优势兵力取得领先。衡量大决战的战果，其最高境界是企业能够独占一个词，比如“电商”之于淘宝，“社交”之于腾讯，“搜索”之于百度，“二手车直卖”之于瓜子，令竞争对手望而却步，任何冒险进来的企业都可能失败（想一想阿里巴巴做社交的几次尝试，以及腾讯做电商的历史）。这个原因适用于全球所有的企业。

第二，中国的经济结构需要调整。各种因素正在冲击中国的经济发展，其中一个重要原因在于中国的经济结构过于粗放，同质化严重，导致产能过剩、库存增加、频繁价格战、容易被其他地区的产品替代。如果中国企业能够通过大决战，在各自专业领域建立主导地位，对于消费者来说，非它不可，那么任何国家想要对中国加税，恐怕都不易成功。例如，美国从1962年禁运古巴雪茄至今，但是事实上从未实现，因为美国消费者心中就是认定古巴雪茄才是最高档的雪茄。

第三，中国的经济发展需要动力转型。经过40年的经济发展，我们已从短缺经济发展到了过剩经济，每一项新冒出来的消费者需求，都会立刻吸引成百上千企业去满足，比如这几年的“团购大战”“直播大战”“共享单车大战”“电子烟大战”。满足消费者需求，已经无法驱动企业继续成长（甚至生存）。企业下一步的发展动力，必须从满足消费者需求，转向“主导一个独一无二的优势位置”，才有源源不断的新动能。即只有通过定位才能更好地实现社会分工。

有人会问，在变化的年代，企业是否应该随时因需而变，动态调整，以变应变？在我们看来，现在的商业挑战是无险可守，以变应变的结果是从一群狼的包围圈跳到另一群狼的包围圈，企业将永远是一个平庸的跟随者、辛苦耕作却所得甚少的“佃农”。这其实就是现在绝大多数

企业的现状。没有根据地，没有护城河，平庸企业无法掌握自己的命运。而卓越的企业则主动出击，识别战略机会，构筑自己的根据地、护城河，把决战引导到自己占据最佳优势的位置来。克劳塞维茨在《战争论》中说，“那些看到战争无法避免却又犹豫不决而不主动进攻的政治家，都是国家的罪人。”

还有人会问，“大决战”是否只适合资源丰富的大企业？在我们看来，恰恰相反，越是资源有限的小企业，越是要重兵囤积在一个小的冲锋口展开决战，积累自己的优势。例如，在“西不入川、东不入皖”的白酒大省安徽，在各种白酒全国大品牌的重压之下，有一家小企业却活得很好，它就是宣酒。针对大企业规模大的优势，宣酒针锋相对建立自己的优势定位——“小窖酿造”，在这个领域成为领导者，从一家名不见经传的小厂成为中国白酒界的一匹黑马。德国、日本的很多隐形冠军，也属于小企业通过大决战（几代人甚至十几代人上百年的持续投入），在细分市场建立属于自己独一无二优势位置的范例。

大决战的四条原则

“黑天鹅”“灰犀牛”“蝴蝶效应”是这几年的热门词汇，反映了人们在变化多端时代面对各种风险和不确定性的惶恐。而新一代战略工作者的职责，就是通过辛勤的工作，分析行业、用户、竞争、环境等诸多因素，运用经济学、管理学、心理学等多学科的知识，系统降低战略风险，增加确定性，实现长期增长。

这是一门专业的工作，它所需的知识积累，要通过跨周期、跨行业、跨国家的长期实践。杰克·特劳特在过去半个世纪里，在全球为众多企业制定过大决战的战略，总结出一套系统的战略方法，创建了定位

理论这门学科。从定位理论来看，大决战有四条原则，它们已经在几十年的时间里接受过世界许多企业的检验，被证明可以大大降低战略风险。

原则一：在测试成功的地方发动决战

易趣在中国测试成功，证明了C2C电商在中国大有可为，马云随后成立淘宝，在这个位置投入了更大的资源，一举拿下。IBM、黑莓等众多公司的智能手机测试成功，苹果公司随后押宝iPhone。谷歌、3M等以创新闻名的公司，都有鼓励员工拿出20%的时间投入到本职工作之外领域的企业文化。

这非常符合新时代的“二八规律”，把80%的精力聚焦于主战场，用20%的精力探测未知。一旦找到一个新的突破口，后续大部队蜂拥而至。用马云的话说，“有了一张战略图之后，要找到一个地方一刀捅进去就会流血的，闻到血腥味大家自然会冲上来，这张皮一定能撕开。重要的是一定要找到一个点切入，把它做深做透，彻底把这个桩打进去。”段永平以“敢为人后、后发制人”的信条屡战屡胜，是因为他的战略眼光能够从别人的测试成功中识别出真正的战略机会点，然后他才大军压上，发动“大决战”，把市场一举拿下。

原则二：站在领导者的对立面或者关联面发动决战

这一条看起来容易，做起来却很难。因为大多数企业家和管理者，仍然习惯一切从自己出发。杰克·特劳特在《商战》中说：“大多数企业就像是小孩，它们想‘靠自己’，遇到问题时的本能反应就是对企业内部进行研究。企业喜欢考量自身的优势和弱点，研究自家产品的产品质量、销售队伍、产品价格和销售渠道。”——大多数企业家和管理者的心态，正是特劳特笔下的“小孩”。

企业管理者往往会忽略市场竞争的本质，忘了这是一场对着干的“战争”，而误以为这只是比着干的“竞赛”。太多企业为这种错误的思维方式付出了代价，而深受黄老哲学“不争”文化影响的中国，在这个过度竞争的时代里，将面临更大的挑战。

落后企业应该把注意力集中在领导者身上，研究领导者的优势和弱点。特劳特“22条商规”中的“对立定律”说：“若想成为市场第二，那么你的战略应由第一决定。”你必须发现领导者强大的本质，然后以与其本质相对立的定位出现在顾客面前；或者，把自己和领导者关联在一起。

比如，优信二手车拥有车商资源，瓜子二手车就发力“没有中间商赚差价”。麦当劳和肯德基都卖套餐，老乡鸡就只做单点；茅台遥遥领先，青花郎就建设“两大酱香白酒”定位。在这些位置发动大决战，赢面更高。

原则三：最佳的防御是自我攻击

这是最难做到，也是最具威慑力的战略选择。自己淘汰自己，是对人性弱点的最大考验，真正做到这一点的企业少之又少。一个典范是吉列，它在剃须刀市场长保领导地位，并占近七成的市场份额，其秘诀是不断攻击自己以汰旧换新。乔布斯去世后，苹果公司自我攻击的节奏明显慢了下来，淘汰自己的速度与彻底性都略显苍白，这恐怕是苹果最大的战略风险。

领导者要打的是一场防御战，而最好的防御，就是不断攻击自己、不断前进，毕竟移动的目标总比静止的目标让对手更难击中。华为有一个隐藏了近二十年的“蓝军”，其主要工作就是研究如何打败华为。任正非说过：“要想升官，先到‘蓝军’去，不把红军打败就不要升司令。‘红

军'的司令如果没有'蓝军'经历，也不要再提拔了。你都不知道如何打败华为，说明你已到天花板了。"

原则四：在无争地带进行侧翼战有着广阔的机会

在进攻和防御之外，还有一种聪明的作战方法，就是侧翼战。比如朝鲜战争中，美军在仁川的突然登陆。如何找到战略上的"无争地带"？答案是，要密切研究领导者，但是，不要试图变得"更好"，而要变得"不同"。

现实中，大多数跟随品牌都一窝蜂地仿效领导者。落后者常想，"领导者能做到最大，他们肯定知道怎么做有效。让我们也这样吧，只是要做得更好。"实际上"更好"的想法并不妙，这样做就把残酷的商战当成了"友谊比赛"，而且以领导者倡导的标准来衡量胜负，完全失去了发展出自己战略的机会。

举例来说，如果在汽车行业，领导者"最快"，那落后者就不应该再去比拼速度，而应该另辟蹊径，去决战"最豪华""最安全""最省油"等位置，比如特斯拉就以"电动车"在无争地带发动了一场漂亮的侧翼战。如果在牙膏行业，领导者重兵于"防蛀"，那落后者就应该考虑"美白""防过敏""去口气"等地点；云南白药牙膏也以"止血"成功地发动了一场高端侧翼战。

大决战的威力=位置+兵力+节奏

以上四条原则，可以大幅降低决战的战略风险，增加成果的确定性。同时，我们也要提醒企业家，"兵力原则"是所有战争原则中最基本的原则。当然，兵力大小是相对而言的。传奇的普鲁士腓特烈大帝和拿

破仑都曾经多次创造以弱胜强的战例，他们取胜的共同要点就是在总兵力不占优势的情况下，让自己的兵力在决战地点超过敌人。

“战略节奏”是企业家设计战略时要非常重视的环节。企业采取战略行动，有时必须疾风骤雨，有时必须静水深流；有时必须广积粮、缓称王，有时必须动若雷霆。很多企业制定了正确的战略，但是战略部署的时候把优先顺序搞错了，一错就全乱了。

例如，同样是从根据地走向全国，当初加多宝从广东出发“北伐”，原本每次考虑的都是进军周边省份，因为消费习惯比较接近，但是最终采取了“蛙跳战略”，从广东千里跃进，直取北京市场；而老乡鸡从安徽走向全国，曾经尝试在上海开店，最终选择从上海撤回，蛰伏安徽蓄积势能，五年后才进军湖北和江苏这两个邻近省份。

为什么会有这么大的区别？因为两家企业面对的市场局面完全不同。每家企业面对的战略形势都是独特的，所以每一家企业的战略也必须是独特的。定位理论总结出来的规律，虽说是通用的，但是具体到每家企业如何运用，仍然有赖于决策者的战略素养和实战积累。

以定位理论为基础的“大决战”战略视角，和以往企业习惯的传统战略视角有很大不同。其中最大的不同在于，“大决战”视角的出发点是企业外部，而不是企业内部。对于企业来说，把内部运营管理好只是成功的必要条件，而远非充分条件。对于处于动荡时代的新一代企业家而言，急需补上的是“外部视角”，以在外部顾客心智中占据一个什么样的位置，来引导企业内部的运营。正如拉姆·查兰（Ram Charan）所言：“商业环境更加动态、更加难以分辨，生存也更加困难。有效应对这一环境的唯一办法就是以外部战略的方式思考，不断培养从外到内审视公司的意识。”

识别、锁定和扩大战果

军事决战的时间一般不会很长，快仅几天，慢则数月。商战中的大决战，通常需要更长时间，有时需要分成若干场战役。瓜子二手车从发动大决战到拿下行业主导位置，大约用了三年时间。加多宝成为中国饮料领军品牌，用了七年时间。老乡鸡拿下中式快餐全国第一的位置，用了九年时间。华为体量庞大得多，对手都是全球巨头，任正非说：“这三十年来，我们从几百人、几千人、几万人到十八万人，只对准同一个‘城墙口’冲锋，对信息传送领域进行冲锋，而且对这个‘城墙口’一年的投资量是150亿到200亿美元的力度。”华为打了一场世界级的企业大决战。

决战的成功令人欣喜。然而，并不是每家企业都能充分享受胜利的甜美果实。这是所有商战失误中最令人惋惜的。在决战胜利之后，企业要注意三点：

1.准确认识大决战的性质

不少商战赢家未能准确判断胜利的性质，失去锁定和扩大战果的良机。这又分成三种情况：

第一种，是企业没有意识到自己有可能占据一个主导位置，未能乘胜追击发动大决战去锁定战果。很多“先驱”成“先烈”，就是这个原因。比如1990年代，不少游戏机品牌都占据了一方市场，活得都很滋润，但是谁也没有想到发动大决战。直到段永平的小霸王投入重兵发动大决战，一口气占领了全国近八成的市场份额，其他游戏机厂商才如梦初醒，后悔不迭。

第二种，是企业没有正确认识到自己成功的真正原因。大哲学家李泽厚说，一个人只有正确理解和解释了自己的存在，才真正存在。有些

企业由于“暗合”定位原理，无意中占据了一个独特有利的位置，但是企业并没有真正认清这一点，又在无意中失去。例如，相对于麦当劳，汉堡王最大的优势在于其火烤汉堡口味更好，但是汉堡王曾经一度放弃口味领先，改为和麦当劳比拼出餐“更快”，这一轮决战毫不意外地输得很惨。

第三种，是企业过早地放弃了使自己成功的定位。好的位置一旦占领，要长期坚持守住。不少企业高估自己，过早放弃了根据地。1990年代，春兰空调占据了全国近40%的市场份额，是名副其实的“中国空调大王”，格力空调当时是春兰的模仿者和追随者。然而，春兰在空调收入仅十亿多的情况下就进入冰箱、电视、洗衣机、摩托车、卡车、新能源等多个领域，结果新领域未能站住脚，空调大本营也丢了。二十多年过去了，2019年春兰股份全年营收只有1.98亿，净利润仅两千多万；相比之下，格力电器2019年全年营收突破2000亿，净利润246亿。

2.以定位为基础，跨界收割

一方面，很多企业害怕被别人跨界打劫。另一方面，大决战的胜利者却可以享受跨界收割的特权。企业倾力打赢一场大决战，当然不可能只是守在城堡里故步自封。

比如支付宝，在支付领域建立主导地位之后，挥师进入小贷、理财、保险等高利润相关领域，势如破竹。麦当劳在快餐领域成功之后，乘势进入房地产，做加盟商的“二房东”，赚得盆满钵满。但是可以想象，如果麦当劳失去了快餐的主导地位，房地产行业它就玩不转了。支付宝也是如此。通过大决战建立的强大定位才是跨界打劫的底气所在。

但是，跨界打劫不等于正面向其他领域的领导者发动进攻。阿里巴巴当年收购雅虎搜索，向百度发动强攻，无功而返；而微信在社交占据主导之后，推出基于微信社交网络的搜索，百度只能在护城河外望洋兴

叹；类似于此，腾讯曾经几次三番做电商，直接进攻阿里都碰到铜墙铁壁，而通过扶持拼多多这种基于社交的拼团模式，大获成功。这是两种完全不同性质的跨界打劫。

3.多定位协同

企业通过大决战占领一个定位之后，如果发现新的有可能占据主导地位的有利位置，可以通过一场新的大决战占领下一个定位，并获得协同效应。例如，马云的阿里巴巴在B2B领域建立主导地位之后，依次通过淘宝在C2C、天猫在B2C、支付宝在支付等相关领域建立了主导地位；瓜子在二手车领域建立主导地位之后，发现新车领域也有很大的机会属于自己，于是创立毛豆新车网发动大决战，仅一年时间即成为头部玩家之一。

正由于商业基础设施的完善，使得现在每一家企业都无险可守，因此必须通过大决战占领一个根据地，拒虎狼之师于要塞之外。然而，生存只是大决战的最低战果。同样的商业环境，其实为大决战成功之后的企业打开了征服世界的广阔空间。雅典和斯巴达在西西里的海上决战之后，雅典十将军之一修昔底德评论说："这是希腊历史上最大的军事行动——对于胜利者来说，是最大的光荣，对于失败者来说，是最大的灾难。"决战的胜利者斯巴达，从此成为古希腊（也是当时他们眼中的全世界）唯一的霸主。这是大决战为赢家带来的丰厚回报。

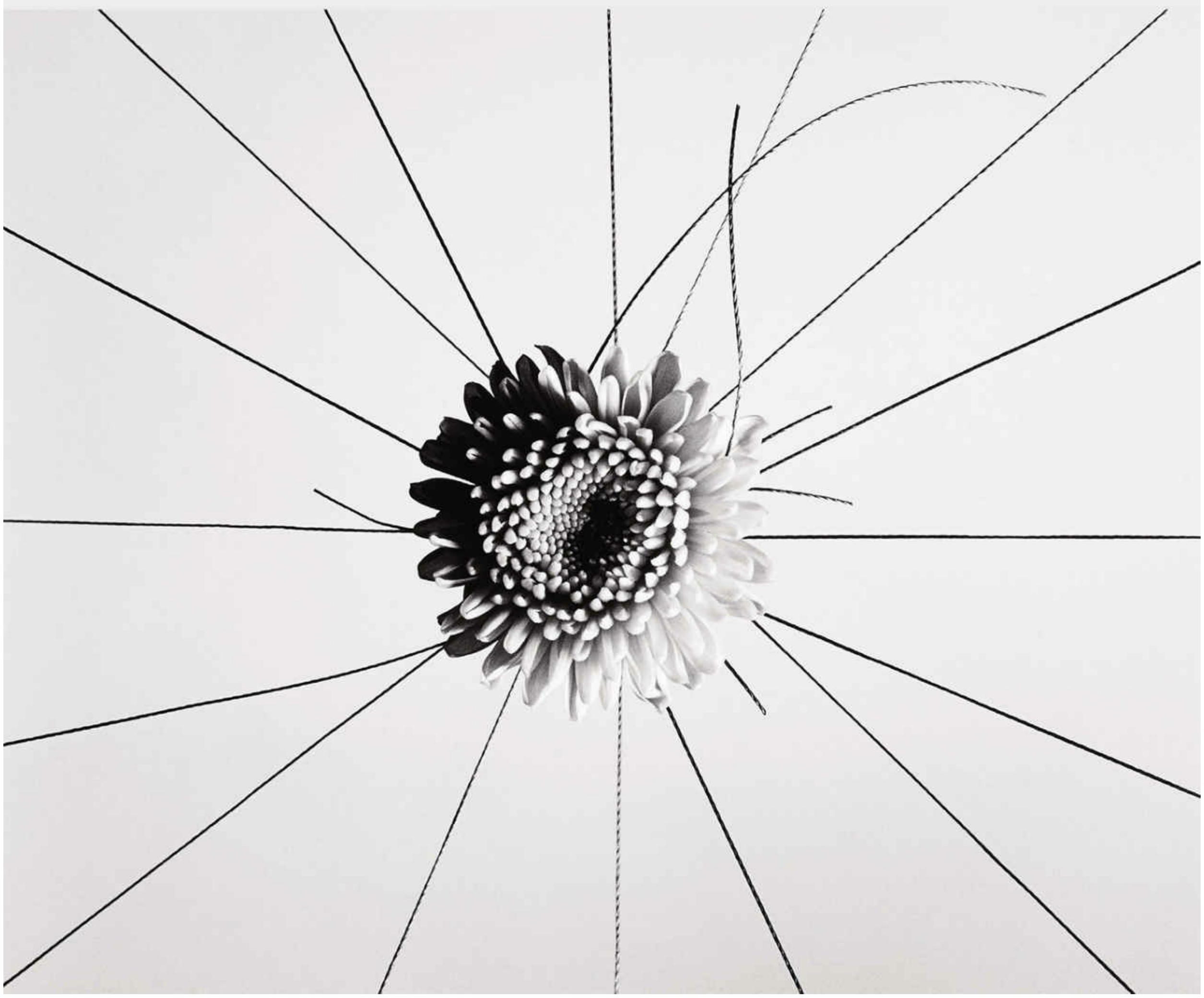
商战类似于此：可乐的成功，帮助可口可乐建立了全球饮料帝国；肥皂的成功，帮助宝洁建立了全球日化帝国；电商、社交的成功，帮助阿里巴巴和腾讯成为全球名列前茅的中国公司。一旦你占据了一个强大的定位，最优质的资金、人才、渠道、土地、媒体关注、合作伙伴等资源都会主动向你靠拢。定位并不是把企业"定"在了一个地方不动，而是给了企业一个可以据此撬动地球、重新构建商业秩序的支点。

每个企业都渴盼基业长青之道。在我们看来，在一个有可能占据主导地位的位置发动决战，重兵打造自己独一无二的优势，以强大定位占领用户心智，这才是企业最可靠的护城河。它的最高境界，就是“一词占领心智”。当企业为社会创造的是独一无二、与众不同的价值时，用户就会给你一个词来代表你独特的成就。可口可乐代表了可乐，吉列代表了剃须刀，这才是这两家企业基业长青的原因，也是巴菲特长期投资它们的原因。用这个标准来看，很少有企业能达到这个境界。这是一个好消息。说明我们这一代企业家还有大量机会，特别对于那些胸怀大志的中国企业家来说，这个世界还有很多价值连城的空位等待我们去创建、去占领。

克劳塞维茨在《战争论》中说，“人们永远只有通过积极的措施，即以决战为目标，而不是只以单纯的等待为目标，才能取得巨大的积极成果。我们坚信，主要地点的决战将会同时也决定次要地点的命运。一切损失都会在主力决战中得到补偿。”“罗马正在燃烧”，我们脚下的坚冰正在融化，新时代的商战，呼唤新一代战略家的大决战！

邓德隆是特劳特伙伴公司（Trout & Partners）全球总裁。柯恩是特劳特伙伴中国公司首席知识官。

Spotlight 聚光灯



直面性骚扰
CONFRONTING SEXUAL HARASSMENT

蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

应对性骚扰问题的项目为何适得其反

Why Sexual HarassmentPrograms Backfire

弗朗克·多宾（Frank Dobbin） 亚历山德拉·卡列夫（Alexandra Kalev） | 文

该采取什么对策？

核心观点

问题

虽然许多公司早就设立了培训项目和申诉程序，用于解决职场性骚扰问题，但如今仍有40%左右的女性表示自己在工作中受到骚扰，这个数字从上世纪80年代起就没有变过。

研究

本文作者考察了美国800多家公司自上世纪70年代至本世纪初采用的各种相关项目和流程，发现其中多数弊大于利。

前景

企业应当重新设计培训项目，将全体员工视为受害者的同盟，而不是把部分员工当作潜在犯罪者。此外，企业还应当建立正式程度较低的投诉体系，为受害者提供不会招致报复的迅速回应，作为正式法律申诉渠道的补充。

骚扰这个词语，于上世纪70年代出现在学术界，正式成为法律上的概念

骚扰这个词语，于上世纪70年代出现在学术界，正式成为法律上的概念

性骚扰则是在1977年。这一年女权主义法律学者凯瑟琳·麦金农（Catharine MacKinnon）提出一个论点：职场骚扰行为构成性别歧视，违反1964年通过的民权法案。联邦法官先是拒绝了这一提案，不过到了1978年，已经有三个法院同意麦金农的观点，1986年联邦最高法院也表示赞同。

这一概念的分水岭出现在1991年，阿妮塔·希尔（Anita Hill）控告克拉伦斯·托马斯（Clarence Thomas）曾对自己实施性骚扰，当时她在平等就业机会委员会（Equal Employment Opportunity Commission）担任托马斯的助理，最高法院就此召开听证会。希尔的证词通过电视播出，迅速唤起了公众对性骚扰问题的意识，促使许多女性讲出了自己的经历。许多公司认识到这个问题涉及范围甚广，而且逐渐开始担心起法律风险和公关风险，于是决定应对问题。公司的行动相当快。至1997年，已经有75%的美国公司设置了全体员工都必须参加的培训项目，在培训中讲解法律禁止哪些行为、如何投诉不当行为；95%的公司制定了申诉程序，用于处理骚扰行为投诉和发起听证会的要求。设置培训和申诉程序对于员工和公司双方而言似乎都是好消息，1998年最高法院在两起案件中规定，若企业有这两项流程，可以免于敌意工作环境性骚扰诉讼。

20年里，多数组织和高管都对这种状况感觉良好，觉得是在解决问题。然而#MeToo运动表明，性骚扰问题依然存在于我们身边。今天，约40%的女性（以及16%的男性）表示自己在职场受到过性骚扰——这个数字与上世纪80年代相比竟毫无改变，值得我们注意。部分原因可能在于，现在的女性或许更倾向于说有问题的老板是“骚扰”而非“粗鄙之人”。可是，申诉程序和关于不当行为的培训已然如此普遍，受到骚扰的比例却依然如此之高，这究竟是为什么？

这个问题很重要，最近我们决定试着回答一下。于是我们认真审视

了美国800多家公司的现状，这些公司员工超过800万人，年龄层从上世纪70年代前期到21世纪初。这些公司引入的项目和流程，是否令工作环境变得更适合女性？我们特别关注的是，这些举措对管理层女性的数量产生了怎样的影响。我们检验了两个假设：其一，如果相关项目和流程有效果，目前担任管理者和将来有望成为管理者的女性因受到性骚扰离职的情况就会减少，因此随着时间推移，我们会在管理层看到更多女性；其二，如果相关项目和流程适得其反，那么目前担任管理者和将来有望成为管理者的女性离职的情况会增加，因此随着时间推移，管理层的女性数量会减少。

我们的研究揭示了一些令人不快的真相。多数公司规定全体员工必须参加的培训项目和特意设置的申诉流程，对于解决职场性骚扰问题毫无助益。相反，这两项措施导致员工不满和离职率上升。我们的结论显而易见：1998年最高法院促成的项目和流程，跟江湖骗子卖的万灵丹没什么两样，对于公司管理而言弊大于利。

我们必须做得更好。所幸，我们通过研究找到了一些可行的改进方式。

反性骚扰培训中存在的问题

重点讲解预防不当行为及性骚扰相关培训有没有减少骚扰？看来是没有。我们的研究表明，企业实行这种培训之后，管理层的女性数量减少了。为了避免其他因素影响，我们运用先进的统计技术，控制了公司内部、所在行业及所在地区的其他可能影响女性管理者数量的变化。我们发现，公司实行反不当行为培训项目后，管理层中的白人女性在随后几年里减少了5%以上。非裔、拉美裔和亚裔美国女性的数量不会在实

行这种反骚扰培训项目后减少——因为原本就没有多少。白人女性的比例占管理层中所有女性的3/4、在职女性员工的一半，因此在受到培训负面影响的女性里比例也最大。原本是为了教育员工避免骚扰行为的培训，却为何起了反作用？这个事实似乎不合常理。问题出在提供培训的方式上。这种培训通常都是强制必须参加的，传达出的信息是，男性被迫关注这个问题。而培训的重点放在反不当行为上，讲的都是具体细节，发出的信号是男性不知道行为界限在哪里。这样的培训传达的信息是，男性需要纠正自己的行为。

无论什么培训，一上来就告诉参与者，他们自己就是问题所在，这样会激起参与者的防卫心理。如此一来，他们就不太愿意参与解决问题，而是会心生抵触。反性骚扰培训正是如此：研究表明，这种培训使得男性更倾向于谴责受害者，认为投诉性骚扰的女性在捏造事实，或是反应过度。因此也不足为奇，2018年皮尤研究中心（Pew Research Center）开展的一项研究表明，超过30%的男性认为关于性骚扰的诬告是"一大问题"，而受到骚扰的女性有58%的人表示不被相信是一大问题。

这种影响的走向可以预料——男性怀有防卫心理，拿培训中的场景乃至性骚扰本身开玩笑。这样的情况非常普遍，情景喜剧《办公室风云》（The Office）的编剧用了一整集来讲这个：前台帕姆疲惫地对着镜头说，"哪天我们讨论起性骚扰，大家就会在那一天骚扰我找乐子。"

那么确有骚扰倾向的男性呢？我们规定全体员工必须都参加培训，正是为了让这部分男性受教育。那么培训对他们有帮助吗？没有。研究表明，在接受培训之前就有骚扰女性倾向的男性，接受过培训之后反而更加觉得骚扰行为无关紧要。

尽管如此，公司在发现被投诉的男性的确难辞其咎的时候又会采取

怎样的措施？让他们接受更多培训。现在，包括加利福尼亚州和纽约州在内的六个州规定所有公司必须向全体员工提供反性骚扰相关培训。

奥威尔碰上了卡夫卡。

可供选择的其他培训

传统的反性骚扰培训反而导致女性管理者减少，让坏家伙变得更坏了一点，那么现在也许该考虑一下，怎样的培训会更有用。我们在研究中找到了两种更有效果的方法。

旁观者介入培训。这是我们发现的最具前景的培训。新罕布什尔大学（University of New Hampshire）预防创新研究中心（Prevention Innovation Research Center）的沙琳·波特（Sharyn Potter）及其研究团队一直在进行相关的有趣实验，实验场所是大学校园和军事基地，这两个地方是骚扰和侵犯的重灾区。十几年前，研究团队在大学建立了旁观者介入培训试点项目，至今已推广到300多所大学。2011年美国军队引入了这项培训。

在项目中，研究团队首先将参与培训者置于一同解决骚扰和侵犯问题的同盟立场，而非潜在罪犯立场。大家的责任是将不良行为消灭在萌芽阶段，是“如果你看到某些事情，那就说出来（或者做点什么）”的方法。受到适当培训的旁观者会打断性方面的玩笑，制止起哄的人，叫住在聚会上刚刚认识、喝醉之后要一起离开的两个人。这种方法有着意想不到的效果。参加旁观者介入培训的学生和士兵一致表示，这个培训帮助他们学会了在看到问题苗头时该怎么做。最重要的是，接受培训之后再过几个月，参与者在现实生活中介入相应场景的几率依然显著高于其他人。

旁观者介入培训的优点数不胜数。波特现在是某非营利机构主席，该机构为各种组织规划培训项目。美国空军也建立了培训项目。2018年纽约市要求所有雇主提供反性骚扰相关培训，同时也要求此类培训涵盖旁观者介入内容，并通过网络提供了示范项目，供雇主免费使用。可惜这个示范项目只有45分钟，涵盖了五个主题，其中包括不当行为。这跟研究发现的对大学生和军方人员有效的方法相去甚远——专注于旁观者介入的长达几个小时的现场培训才有效果。

管理者培训。专门为管理者提供的培训也非常有效。在我们的研究中，单独开展管理者培训项目的公司，管理层女性成员比例有较大的改善，其中白人女性增加了6%以上，非裔和亚裔美国人女性增加5%，拉美裔增加了2%。

管理者培训之所以有效，是因为这样的培训将性骚扰作为一个全体管理者必须应对的难题呈现出来。从这个角度讲，管理者培训与旁观者培训有相似之处。参与者无论男女，都被鼓励想象自己看到别人做错事，而不是自己会做错事。培训师指导参与者识别骚扰的初期迹象，以及如何迅速有效地介入、避免行动升级。

我们的研究表明，男性在接受管理者培训期间非常专心。原因何在？部分原因是他们感到获得了新的工具，可以帮助自己解决以前不知该如何处理的问题，还有一部分原因则是他们被设想为潜在的英雄角色，而不是潜在的罪犯。所有人都站在同样的立场，学习如何识别和制止可疑行为，协力改善整体工作环境。

申诉程序中存在的问题

关注预防不当行为的培训中存在的问题显而易见：这种培训无法帮

助我们解决职场性骚扰问题。但法律申诉程序又有什么问题呢？

我们研究过的每一家《财富》500强公司都设立了申诉程序。这样的程序首先由律师精心炮制，阻拦打算提起诉讼的受害者，随后用来保护公司免受诉讼。但这种东西并没有改善女性的处境。我们研究过的企业在设立申诉程序之后，管理层女性总数反而有所下降。

下降幅度最大的是女性管理者原本就很少的公司。因为与男性相

比，女性更倾向于相信员工关于性骚扰的投诉。而在女性管理者稀少的企业中，提出投诉的受害者有时会遭到严厉的讯问，促使她们辞职。女性管理者最少（经过统计后处在末尾四分位数）的公司，引入性骚扰申诉程序导致女性管理者数量在几年里显著减少，非裔女性减少14%，拉美裔和亚裔女性管理者分别减少了10%。有更多女性担任管理者的公司里这种负面效果比较弱，而女性管理者非常多的公司则不会有这种效应。白人女性管理者的数量没有受到申诉程序影响。

为什么有色人种女性受到的影响最大？研究表明，与白人女性相比，有色人种在工作中受到骚扰的几率要高得多。这部分女性最常被骚扰，因此她们的投诉最多，所以自然而然，受到申诉流程的负面影响也最大。

可是，申诉流程为何会造成负面影响？多项不同研究表明，答案在于针对提出投诉的受害者进行的报复。一项对联邦工作人员的问卷调查发现，投诉了性骚扰案件的女性中有2/3后来被骚扰者或骚扰者的朋友攻击、奚落、降职或辞退。

这种报复会造成长期影响。女性就性骚扰问题提出投诉，最后的结果往往是工作和身心健康都受影响，不如保持沉默。而且，投诉之后许多受害者获得的只有报复，因为申诉流程多半保护被投诉的人，而不是受害者。

问题部分在于保密规定无法执行，因此无法避免报复。投诉者和被投诉者双方都被告知，投诉是保密的，因为被投诉者在被证明有罪之前都是无辜的。但被投诉者通常认为自己可以随便告诉朋友，接到投诉的管理者也可能告诉其他人，为被投诉者寻找证据或支持。不管消息是如何传开的，被投诉者的朋友都可能进行报复。俄亥俄州一名女性服务员投诉性骚扰，接到她投诉的女性管理者跟同事讲了这件事，同事就不停

地拿这位服务员开玩笑。

另一部分问题在于举证规则。很多公司定罪用的是“排除合理怀疑”（beyond a reasonable doubt）的标准，不是法院用于性骚扰案件的“优势证据”（preponderance of evidence），后者标准更低。这导致在被告者不认罪和没有目击者的情况下定罪近乎不可能。即使被投诉者被判有罪，通常也适用保密规定，因此公司并不会公开宣布让女性避开这个人。

还有一个问题是不愿惩罚犯罪者。公司有时会将受害者调往其他部门或其他地区，但几乎从不会调走或解雇被投诉者，因为担心被投诉者提起诉讼。公司的应对方法通常是强制员工参加更多培训。许多公司甚至不会将裁决结果告知投诉者，因此导致不良结果：一位“胜诉”的受害者看到骚扰自己的人在公司走廊上闲逛，认为这意味着自己败诉，感到气馁、沮丧并愤怒，因此决定辞职。

然而，遭到报复的受害者通常会在流程结束前早就辞职。2019年9月，CBS情景喜剧《转职卡罗尔》（Carol's Second Act）编剧布罗吉·古普塔（Broti Gupta），在CBS刚刚修改过投诉制度、提升投诉者待遇之后投诉一名执行制片人行为不当。HR参考规定，批准了让制片人和编剧分开的新规则。随后古普塔辞职，表示自己遭到报复，被踢出创作团队。支持古普塔的另一位编剧玛吉·马杰（Margee Magee）告诉《纽约时报》，“我们只不过想让他看个45分钟的骚扰视频之类的。这都不行。”

证据确凿：我们目前的申诉体系，无法执行保密规则，举证要求太高，对骚扰者的惩罚又微乎其微，令受害者处于明显的劣势。另外，每个人都知道申诉体系不完善。正因如此，HR负责人经常建议受害者不要进行申诉，而且研究表明只有大约1/10的受害者会正式投诉。在社交

网络的#WhyIDidntReport（意为“我为什么不告发”）标签下的投稿中可以看到所有原因：他们不会相信我；他们会让我接受侮辱性的听证会；那个人会安然无恙；他会报复我；他的朋友会觉得我是活该。投诉者只有两个选择：要么投诉性骚扰并承担其不良后果，要么不投诉。这是一个双输的局面。

可供选择的其他投诉系统

目前的体系毫无作用，那么你和你所在的组织要如何做得更好？我们找到了几个不错的方法。

申诉督察办公室。该机构设在组织命令执行链之外独立运作，处理性骚扰相关投诉。督察员（ombuds，以前叫作ombudsman）系统的特性是非正式、中立且绝对保密——只有申诉督察官需要知道投诉内容。与当前的申诉系统相比，这种方法有两个优势：由投诉者决定是否让被投诉者知道投诉，完全避免了法律听证会。

例如美国第一个直接处理性骚扰问题的大雇主麻省理工学院（MIT）。1973年，麻省理工学院设立申诉督察办公室，处理性骚扰及相关投诉，至80年代初期，该办公室每年受理投诉500件。80年代这个项目发展完善，90%前来投诉的人希望自己的投诉能够以非正式程序保密处理；75%的人担心正式投诉会招致报复或被拒绝，或是被上司、同事甚至家人冷漠对待，而且表示并不是希望骚扰者受到惩罚，只希望对方能停止骚扰。

麻省理工学院配合投诉者，让他们获得自己想要的结果。至今，学院处理了许多件投诉，其中大部分得到解决，结果令受害者满意。担任麻省理工学院申诉督察办公室负责人42年的劳务经济学家、谈判学客座

教授玛丽·罗韦（Mary Rowe）表示，下决心希望曝光和解决职场骚扰问题的雇主，必须提供这种非正式选项，作为正式申诉系统的补充。原因何在？因为受害者不想提起正式投诉，而且据罗韦说，一百个投诉者里只有一个能撑过冗长繁琐的申诉流程。如果只提供正式投诉流程，多数受害者会选择保持沉默。

过去几十年，申诉督察办公室制度在学校、法律事务所和大型新闻机构推广开来。为协助解决骚扰问题，督察办公室应当表明，员工可以私下前来商谈和投诉。宾夕法尼亚大学宣布性骚扰受害者可以通过现有的申诉督察办公室投诉时，投诉件数和解决件数都出现了大幅度提升。现在，其他企业也开始设立申诉督察办公室：13%的美国企业，包括美国运通（American Express）、芝乐坊（The Cheesecake Factory）、麦肯锡（McKinsey）、耐克（Nike）、雪佛龙（Chevron）、玛氏（Mars）和优步（Uber）在内，都设立了申诉督察办公室，处理从职场霸凌到协议终止等各种问题。芝乐坊于2009年设立处理性骚扰投诉的办公室。2017年优步一名员工发表博客文章，严厉批评公司盛行的骚扰文化，随后优步聘请前美国司法部长埃里克·霍尔德（Eric Holder）调查此事。霍尔德建议设立申诉督察办公室，鼓励员工将问题提出，优步董事会依言照办。#MeToo活动使得公司高管的态度发生了巨大的变化，从“非礼勿视”转为勇于面对，因为高管意识到，了解问题好过假装问题不存在。

申诉督察体系最重要的一点是，将主导权交到受害者手里。如果受害者不希望被投诉者知道自己说了什么，被投诉者就不会知道——督察办公室会私下听受害者陈述，并帮助受害者想办法。申诉督察办公室不进行正式听证会，不设举证规则，且不必与他人讨论。此外，督察办公室还可以追踪投诉涉及的部门和地区，找到需要关注的问题点，提醒相关领导者注意。与申诉负责人相比，督察办公室可以更有效地追踪投

诉，因为人们更倾向于找督察办公室进行投诉。

设立督察办公室并不难。企业如果想要制定处理投诉的基本原则，可以在专业人员协助下，参照国际督察专员协会（International Ombudsman Association）的守则（提醒一下，还要明确说明督察办公室会协助处理骚扰问题）。硅谷现在有几家初创公司提供在线投诉系统，其中一家名为tEQuitable的公司在运营虚拟督察办公室。雇主可以订阅该公司服务。这项服务完全保密，可以通过网络为员工提供书面建议。如果这还不够，tEQuitable还可以提供电话对谈，由受过培训的专业人士接听。该公司的服务不会将员工的投诉详情汇报给雇主，但会向雇主高管发送聚合数据，让高管发现问题重点地区。企业督察办公室的作用与此相同。

自愿的争议调解。在正式申诉程序和督察办公室中间的另一个选项，是依靠调解仲裁的争议解决系统。这种模式下，调解人倾听投诉，告知被投诉者，并尝试寻找能够令双方都满意的解决方案。一些雇主会聘请专业的调解人员，还有一些公司自行培训员工担当这个任务。这种方法的对抗性比正式申诉程序低。许多受害者只是希望能停止骚扰，这种方法比较合适。但受害者必须能够接受让被投诉者知道自己的身份，而且双方必须协力寻找解决方案。很显然，情况十分恶劣的骚扰事件不适合这种方法。极度恶劣的情况下，唯一合理的解决方案就是解雇加害者。

美国邮政（U.S. Postal Service，简称USPS）长期以来一直采用这种争议调解法处理歧视和骚扰问题。USPS有段时间尝试聘请外部专业调解人士，后来培训员工承担这一职责，两种方法效果都很好。

USPS的争议调解体系是这样的：投诉者进行投诉并申请调解，被投诉者被要求与调解人会面，有时会有协同调解人出席。投诉者自行决

定是否参与，被投诉者在初次会面后可以选择退出调解。调解会安排在两三个星期内，通常持续三到四小时。多数参与者对调解结果感到满意。USPS会对所有参与者进行问卷调查，不分投诉者与被投诉者，根据争议调解原则，调解不会审判任何一方。调查结果显示，90%以上的参与者对调解人的中立态度和调解期间对待自己的方式表示满意，至少60%的参与者对结果满意。这种方法令USPS关于歧视及骚扰的正式申诉在四年里减少了30%以上。

争议调解的优势在于，投诉者可以在关键节点决定是否继续。调解开始后，投诉者如果感觉到被投诉者不够真诚，或是觉得投诉需要通过更加正规的法律渠道进行，就可以退出调解，选择正式申诉。

退一步的选项。如今强制仲裁在硅谷和华尔街非常盛行。雇主采用强制仲裁时，所有在职员工和新入职的员工都被要求签字放弃对一切劳资相关纠纷的诉讼权，其中包括投诉性骚扰。作为交换条件，雇主承诺，员工提出的一切维权要求都会由外部仲裁者进行独立审查。外部仲裁者会听取纠纷双方的陈述，给出有约束力的裁决。

这种方法乍一听似乎跟纠纷调解很像，但两者大相径庭。签署仲裁协议意味着同意对一切纠纷保密、遵守仲裁者的裁决，以及不将劳资纠纷告上法庭。即使受害者对仲裁结果不满，也无法提出正式申诉。而且受害者无法选择仲裁者，因此处于劣势：仲裁者希望继续获得公司雇佣，所以不太会判决公司有严重过失。比方说，假如仲裁者像2012年联邦法院的判决一样，让加利福尼亚一家连锁医院向骚扰受害者赔偿1.68亿美元，那这家连锁医院以后还会再找这个仲裁者吗？

2018年，纽约州议会决定，根据《民权法案》，雇主不能要求员工签字放弃诉讼权，并宣布强制仲裁不合法。但2019年一位联邦法官废弃了这一决议。因此，许多强制仲裁依然是合法的，而且采用强制仲裁制

度的公司还在增加。据最近一项估计数据表明，私营企业员工中签署了强制仲裁协议的人超过1/5。

但员工在反抗。2018年年末，谷歌两万名员工罢工对此表示抗议，谷歌因此同意取消对性骚扰事件的强制仲裁。2019年上半年，谷歌取消了所有强制仲裁。这个先例也许会促使其他公司效仿。不过就目前而言，强制仲裁是以上三项中唯一被广泛接受的做法。这并不是因为强制仲裁能够很好地服务于受害者，而是因为强制仲裁最能保护公司免于诉讼风险。

其他更好的方法将来有可能流行起来吗？只要法院要求执行申诉程序，公司就不会废弃申诉，不可能换用其他方法。没关系，毕竟受害者应该有正式申诉系统作为终极手段。但如果大多数骚扰事件都能够通过现实或虚拟的申诉督察办公室，或者争议调解来解决，整体情况想必会比现在更好。

改变组织文化

我们提出的这些改动，可以弥补最高法院1998年以来流程的不足之处。但要减少骚扰，需要的并不只是解决流程上的问题，还需要改变组织文化，让对抗骚扰成为组织使命的一部分。要尽可能地让更多员工参与其中，建立问责制度，让所有人参与监督。

要实现这一点，有三种方法可以选用：设立培训师培训项目，让员工掌握应对骚扰问题的专业知识；成立骚扰问题特别应对小组，让员工负责诊断问题，并设计解决方案；公开相关数据，让每位员工都能追踪进展。

培训师培训项目。自愿接受反骚扰相关培训师培训的员工，更可能

成为致力于改变文化的领导者。与聘用外部培训师相比，这种方法成本较低，而且比一味让员工勾选正确选项的网络课程效果好多了。

这种方法获得了一定程度的关注。沙琳·波特在新罕布什尔大学的研究团队利用培训师培训模式应对大学校园中的骚扰和侵犯问题。密歇根大学对其进行微调，整合到了用于提升招聘多样性的培训中。美国空军采用培训师培训模式，应对各层级中的性侵、约会暴力和家庭暴力事件。无论是培训十名培训师还是一千名培训师，都可以由此建立起一支具备专业知识且致力于改变的团队。不过，如果要聘请培训师培训团队，请务必慎重选择：一些培训团队依然花费大量时间进行无用的预防不良行为培训课程。

骚扰问题特别应对小组。对多样性项目进行研究时，我们发现，建立特别应对小组是在职场推进多样性的唯一最佳方法。让更多人参与其中，也有助于减少骚扰。CEO可以成立骚扰问题应对小组，让各部门负责人加入，或者委派一名管理者。小组可以查阅人事部门的骚扰投诉数据，询问公司各层级员工，利用数据分析哪些类型的员工频繁辞职，等等。小组成员一旦找到公司具体问题所在，就可以一同思考解决方案，并回到自己的部门开展工作。结论可以是员工男女比例需要进一步平衡，好让女性不再在数量上处于劣势；也可以是公司需要让更多女性参与招聘，或让更多男性协助开展反骚扰相关培训。

这种方法的优势在于，可以根据公司具体需求制定解决方案。对自己所在职场及其文化有着深入了解的人最适合构思解决方案。让管理者及员工加入特别应对小组，最能让他们关注和参与遏止性骚扰。这是Psych 101里说过的：要让人们支持你做的事，最好的方法就是让他们协助你。

公开数据。就像那条格言说的，“你无法管理自己不能衡量的东

西”。在这种情况下是“你无法管理自己不去衡量的东西”。

如果公开的数据暴露出了问题，管理者会予以关注，而解决问题会成为文化的一部分。2018年优步公布收到的网约车性侵投诉数量，正是履行这一原则。科技公司也很注意这一点，已经开始公布员工多样性数据。前不久英特尔公开了男性、女性、白人和有色人种的薪酬信息。麻省理工学院斯隆管理学院（Sloan School of Management）的埃米利奥·卡斯蒂利亚（Emilio Castilla）开展前沿研究，关注这种方法是否有效。可以让公司的申诉督察办公室公布投诉数量，按照投诉涉及的部门归类。每年对员工进行一次问卷调查，可以发现不同部门、不同地区的问题。多数管理者并不了解自己部门的实际情况，因为员工很少提出正式申诉。披露问题所在，可以促进文化改变。

长久以来，企业处理性骚扰的方式都受到法院规定，现在是时候改变了。数十年来，骚扰事件数量居高不下。我们和其他人在这方面的研究表明，在培训中将所有男性视为潜在罪犯，或是让受害者完成一整套为保护被投诉者免于诉讼的复杂流程，都无法解决问题。研究表明，最有用的方法是在培训中将全体员工视为受害者的盟友、并授予他们解决问题所需的专业知识，以及设计出能够为典型受害者提供迅速回应、不会招致报复的投诉流程。

不过说到底，我们还是需要改变企业文化，让更多的人参与解决骚扰问题。文化归根结底是由领导者创造的。领导者必须公开为这个问题负起责任，努力解决自己团队中的问题，为其他所有管理者做出表率。增加女性管理者和女性高管数量，也有助于解决问题，因为女性不太会对培训做出消极的反应，并且更倾向于相信进行投诉的受害者。这样可以鼓励受害者开口，而且更可能给出令受害者满意的结果。

弗朗克·多宾是哈佛大学社会科学亨利·福特二世（Henry Ford II）教席教授。亚

历山德拉·卡列夫是特拉维夫大学社会学副教授。

赋权管理者终止骚扰

Empower Managers to Stop Harassment

好的解决方案不一定需要**HR**。

阿德里安娜·劳伦斯（Adrienne Lawrence） | 文

像很多职业女性一样，我也经历过职场性骚扰。下面来讲两个我自己的经历，我当时的雇主各自采用了截然不同的处理方式。第一个，我在一家媒体公司发展的时候被一个职位很高的同事骚扰，在这里我称他为“别有用心的导师”。他以帮助我发展事业为借口接近我，我从其他同事那里得知，他声称我们在约会（其实并没有）。我找了一位自己信任的主管，坦陈了自己所处的局面。那位主管告诉我，我必须使用公司规定的流程，提出“正式投诉”。要提出这个正式投诉，我必须与人力资源部门的一位男性审查员会谈，这个人我以前从来没见过。几天之后，我又必须去另一栋楼里，与另一位女性人力资源负责人会谈。这一次我知道，一年前还有其他女性员工举报了关于同一个骚扰者的类似问题，而且这位女性负责人是那个“别有用心的导师”认识20年的朋友。又过了几天，我又被要求去到另一位男性人力资源负责人的办公室，再做一次谈话。正式流程简直是灭绝人性地浪费时间，之所以有这种流程，完全就是为了阻止你再次投诉性骚扰问题。那位女性负责人明显在帮“别有用心的导师”掩饰不当行为，而我不肯就此罢休，之后我的合约就没能续签。对于我在那家公司的经历，我简直没什么好说的。太糟糕了。

第二个是在职业生涯早期阶段，我供职于某优秀汽车经销商，那里有一名业绩非常好的销售员（这里叫他“无耻之徒”），在办公室里经常像在夜店跳舞一样把胯部顶在年轻女性职员背后磨蹭。有一天一位女同事跟我一起去找主管，随意提了一句，希望那个无耻之徒不要再蹭我们。主管穿过展示厅去找男性销售经理，直截了当地说，“请告诉无耻之徒，别再碰女生了。”销售经理马上用广播把那个人叫过来，明确地命令他，“别再碰女生了！”无耻之徒回答，“好的。”我们谢过那位销售

经理，各自散了。之后那个人没再碰过我们。问题就这样解决了。我继续在那家公司发展，做出很好的业绩，没有任何问题，没有遭到报复和干涉。直到现在，我一直对那家公司评价很高。

我的这两段经历发生的行业环境不同，但都是传统意义上的男性职业，是由男性主导的环境，公司设有应对性骚扰的政策和相关培训。两次都是多名女性提出涉及某名男性“明星”员工的骚扰问题，而且以后我们还必须继续跟这个人共事。那家媒体公司设立的正式投诉渠道之所以毫无作用，很大程度上是因为这个渠道让我经历毫无必要的冗长流程，面对我既不认识又不信赖的人，而且在我坚持要求公平处理的时候强行让我离职，这是对我投诉性骚扰的处罚。与之相比，那家汽车经销商的非正式方法则直截了当、立竿见影，不仅让骚扰停止，而且让我感到舒适且受到重视。

前者的方法凸显了许多雇主的性骚扰应对措施中存在的问题。员工之间的日常工作问题（如低效率或不专业的行为）会由团队主管来解决，但性骚扰问题则会被大多数公司视为法律问题，迅速让人力资源部门介入，然后启动一个事先设计的、往往带有偏见的准司法性流程。这种由HR部门主导的回应几乎不会为受到骚扰的员工提供足够的关注，也很少能解决实际问题。雇主主要关心的通常是摆脱法律责任。许多公司程式化的回复，通常会让骚扰者丝毫无损，继续不当行为。哥伦比亚广播公司（CBS）、美国全国广播公司（NBC）和谷歌都是这样：这三家公司都有庞大的HR团队，员工政策却不完善。据媒体报道，CBS的莱斯利·穆维斯（Leslie Moonves）、NBC的马特·劳尔（Matt Lauer）和谷歌的安迪·鲁宾（Andy Rubin）都涉嫌常年性骚扰员工，没有受到任何警示和阻碍。

几类不同的反应

遭到性骚扰的人通常会做出怎样的反应？这个问题没有一个统一的答案。大多数时候，骚扰是持续性的过程，不是某一个动作。以下是研究人员总结的典型反应发展过程：

无视→回避→自救→告诉家人朋友→告诉同事→告诉主管或HR→联系律师或监管机构

以上行为可以归为三大类：无反应、非正式应对、正式应对。

无反应包括无视骚扰者、轻视骚扰行为以及在不将事由告知其他人的情况下离职。这种应对比我们能想象的普遍得多。2015年一项研究表明，在工作中遭到严重骚扰的参与者中有32%表示没有告诉任何人，提起诉讼的只有3%，80%的人会径自离开这家公司。

非正式应对，即采用正式投诉以外的方式尝试解决问题，包括与骚扰者对峙（直接对峙或以书面方式），威胁要告诉别人，向旁观者寻求帮助，以及开玩笑或讽刺来化解。

正式应对就是我们听到性骚扰时通常会想到的方法，包括向雇主HR部门报告，向平等就业机会委员会（或其他类似的政府机构）提出投诉，报警（如果构成了犯罪行为），以及聘请律师提起民事诉讼。

公司对抗性骚扰的姿态越强硬、主管和同事提供的支持越强大，员工在遭到性骚扰时提起正式投诉的可能性就越高。这是当然的。支持你的主管不会希望你沉默忍耐，而好同事不会希望你“为了团队”而保持沉默。在正派的公司，性骚扰违反了公司文化决定的明文规定和不成文的规定。倘若公司文化纵容骚扰，受到骚扰的员工就不太会提出投诉。比如说，我曾经在一家律师事务所工作，当时我的主管不经意地告诉我，事务所负责人说我是个“性感的妞”。听到这个，你觉得我会在主管骚扰

我的时候向HR报告吗？当然不会。

正式举报是受到骚扰的男性和女性最少选择的应对方式，可是多数公司却只关注正式举报。然而，员工提出正式举报，通常是说明其他手段都没有效果，或者遭遇了非常严重的骚扰，如触摸或性胁迫。

正式举报很少出现，原因有二：容易招致报复，以及多数公司的举报流程十分陈旧。许多雇主把同一套老方法沿用了几十年，而相关研究已经发现了哪些方法有效、哪些无效。研究表明，新的方法更能避免性骚扰。

老方法

老方法标榜对性骚扰零容忍的政策。员工必须提起正式投诉，在这个过程中可能要与管理层谈话，还可能要出示书面指控并签名。做出正式举报之后，由公司判断被指控的行为是否构成性骚扰，如果确定构成骚扰，就会开始调查。骚扰者和目击者会接到通知，前去谈话，公司还会收集相关证据。提起投诉的员工可能会再次被叫去谈话，或被要求提交支持性的证据。调查结束后，由公司判断骚扰者是否违反公司政策，如果答案是肯定的，那么再判断骚扰者是否应当受到处罚、应当受到怎样的处罚。有时采用这种方法的雇主想表现得很进步，还会设置一个举报热线。

老方法的确有好处，比如可以严格问责、实施雇主认可的惩罚、追踪惯犯、使用固定应对流程等。但老方法也有明显的不足之处：无法减少性骚扰，因为冗长的流程令许多人不愿提出投诉。如果骚扰轻微，遭到性骚扰的人可能并不希望或不需要骚扰者受到正式处分，只希望能停止骚扰。另外，这种例行公事的方法并不鼓励员工提出敏感问题和情感

上的苦恼。很可惜，虽然有这些缺点，还有其他很多这里没有提到的缺陷，但许多员工面前只有这一个选项。

新方法

进步的新方法为性骚扰投诉提供更多用于解决问题的选项，比如可以选择非正式投诉、正式投诉、匿名和保密投诉等。以下几个例子基于弗兰克·多宾（Frank Dobbin）和亚历山德拉·卡列夫（Alexandra Kalev）的研究，以及两党智库新美国（New America）提供的2018年性骚扰解决方案：

→进步政策不强调“零容忍”，而是针对不当行为提供合适的应对方法，从帮助相关人员维持专业的职场合作关系，到开除欺凌他人行为恶劣的员工。

→保密的电子投诉系统，让员工可以选择保留自己的举报，等到有其他人做出涉及同一个人的投诉的时候再提交。

→员工可以自行选择向自己信任的任何管理者提交投诉。管理者有权限以非正式方式处理问题，也可以将投诉提交给指定人员开展调查。.

→有中立的第三方调解人可以协助解决员工之间的问题，目的是维护专业且平和的互动关系，而不是予以惩罚。

→设有第三方实体或独立委员会对投诉开展调查、就相应处理和处罚提供建议、跟踪投诉进程并提防事后报复。

→因性骚扰问题开除员工之前，要运用工会处理申诉问题的七段测试（the seven-part test），判断终止合同是不是合适的处理方法。测试主要关注的是该员工是否得到充分的警告，指控是否以公正客观的方式

调查。

这类应对性骚扰的新方法被证明有效，一个突出的原因是为员工提供了解决问题的多个选择。而且这类方法也确保了处理过程和结果公正。

应对消极态度

即使企业能为性骚扰受害者提供最好的新方法，也要记住一点：被骚扰的员工不是在跟政策打交道，而是在与人互动，每个人都有自己的个人经历和偏见。一些人对性骚扰投诉予以同情和关注，还有一些人则不然。遭到骚扰的人要在不回应、非正式回应和正式回应之间做出选择的时候，我请他们做好心理准备，可能会有冷漠的主管、HR人员和同事做出消极的回应，这太常见了。以下是几个例子：

怀疑。许多女性不举报性骚扰，是因为担心没有人相信。正派的公司会对处理投诉举报的员工进行培训，让这些人表现出同情和热情。如果接受你举报的人缺乏这种技能，或者表示不相信你说的话，也不要被吓住。你自己知道真相，没有人能改变这一点。你不需要相信你的人，只需要抱持开放中立态度的人。如果你第一次跟处理举报的人沟通，感觉对方不是这样的人，你可以考虑要求换其他人受理举报和调查。如果雇主不允许换人，你至少要坚持让对方受理举报。你还可以考虑直接去平等就业机会委员会，或者类似的政府机构进行投诉。

不屑。虽然#MeToo运动使得这种态度不那么普遍，但一些公司会立刻否定关于性骚扰的投诉。这种做法违反了投诉会迅速被公正处理的政策。如果你的投诉被轻视，你可以坚持换个人来受理、提交书面形式的详细投诉信，或者前往政府机构投诉。

报复。报复是违法的——但投诉性骚扰的员工至少有75%遭到了报复：被降职、调到糟糕的岗位、被解雇、遭到性侵或继续受到骚扰。要应对举报后的报复，请知会公司最高管理部门，或直接前往政府机构。无论采取什么措施，都要把遭到的报复记录下来，像对付性骚扰一样留下证据，并考虑向律师咨询。

在职场遭遇骚扰的每一个人都必须决定如何回应。因为举报骚扰问题可能会招来负面的反应，我建议在决定是否向公司举报性骚扰、如何举报的时候思考以下几个关键问题：自己遭受的行为是否违反公司政策或法律？这种事情是否发生了不止一次？是否尝试过以非正式方式解决这个问题，是否可能以非正式方式解决？是否有证据或目击者，还是有人提过这件事？还有没有其他人遇到了相同的问题？骚扰者的人缘和业绩怎么样，自己在公司的地位与之相比怎么样？是否了解公司以往对性骚扰正式投诉的处理方式，以往提出投诉的人对处理结果是否满意？如果骚扰行为继续下去，你是否觉得有必要离职？如果进行正式投诉，你是否愿意承担遭到报复、被孤立或被迫离职的风险？

举报性骚扰不一定招致报复和排斥，但招来报复的可能性相当高，因此一定要考虑这些关键问题，因为一些雇主并非真心想要阻止性骚扰。

阿德里安娜·劳伦斯是律师、节目主持人。本文节选自她的著作《不要退场：对抗职场性骚扰问题指南手册》（Staying in the Game: The Playbook for Beating Workplace Sexual Harassment，暂译，TarcherPerigee出版社2020年出版）。她是娱乐体育节目电视网（ESPN）2015年至2017年间的直播法律分析员，也是台柱，之后她成为第一个起诉ESPN性骚扰的直播人员。

“若有不适，务必直言”

“If Something Feels Off, You Need to Speak Up”

阿沙·桑托斯（Asha Santos） | 文

过去十年，旁观者介入培训成为大学用于减少校园性侵及性骚扰的常用方法。已有研究表明，教育旁观者在有人行为不当或表现出侵略性的时候介入，可以减少此类事件。近几年来，这种培训从校园推广到军队和企业。《哈佛商业评论》采访了开设介入培训班的就业问题律师阿沙·桑托斯，了解公司为何开始向员工提供这样的培训。以下是采访节录：

你开始进行旁观者介入培训的契机是什么？

我做了很多年传统的性骚扰防范培训，这是我工作的一部分。这种培训里一般都会有一小部分关于旁观者介入的内容。2017年#MeToo运动兴起，联合利华多样性与包容性负责人米塔·马利克（Mita Mallick）让我做一个一小时的培训，专门讲旁观者介入。联合利华希望提供实用工具，并远离支配着传统培训项目的法律合规问题。我为联合利华设计课程，反响非常好。之后我给几家《财富》500强公司，还有律师事务所和公关公司做培训。我供职于美国最大的全球就业问题律师事务所利特勒·门德尔松（Littler Mendelson），公司的名声有助于这种培训有效性的传播。

公司提供旁观者介入培训，是完全代替传统的反性骚扰培训，还是作为补充？

这个由公司自行决定，我觉得两种各占一半。很多州有法律规定或

鼓励企业设置法定课程，其中包括典型的反性骚扰培训。不过过去两年里，我扩充了传统反性骚扰培训的内容，将重点更多地放在旁观者介入上，现在一小时的培训课程里可能有20分钟讲旁观者介入。如果公司选择单独的旁观者介入培训，就会向员工传达这样一个信息：公司是在认真对待这个问题。

在旁观者介入培训里你会讲些什么？

首先我会描述“旁观者效应”，即在出乎意料或不当的行为在眼前发生时，人们倾向于移开目光或惊呆在当场。我会给出从上世纪60年代起发现该现象的一些心理学研究。我们会谈谈为什么人们不介入职场性骚扰。让人们缄口不语的一个最重要原因是，他们会为声张而付出个人代价，特别是遭到报复。

你希望人们如何介入性骚扰事件？

同事应当设法采取一切自己力所能及的、可能奏效的措施。这个问题没有错误答案。一些人很直接，会说，“这样不好。你这是性别歧视。你得停下来。”还有一些人可能比较委婉。比如在一次培训上，我放了一个视频，有个恶心的家伙在假日聚会里盯上了某个女同事。我们讨论了这里可以用的介入方式，比如插话并岔开话题，转移骚扰者的注意力，或者把被骚扰的人拉走。

如何培训人们克服不作为的倾向？

研究表明，人们会遵循指示，所以我在培训中直接指示他们：如果看到或者感觉到有些事情不太对，不管是开玩笑还是不合时宜的评论，你都要指出来。还有关于“帮助效应”的研究，说的是帮助会传染，只要一个人提供帮助，其他人都会尝试帮助。我们正是希望出现这种效应。

如果成功实行了介入，还要向**HR**报告性骚扰事件吗？

身为律师，我一向提倡报告。从法律角度来看，公司要先得知某一行为才能加以处理。旁观者不应过分关注被举报者的后续处理——留给公司去决定。前面我说过，阻止人们举报的是对报复的担心。我强调报复是非法的，违反公司政策，这是雇主非常重视的禁令。在问答环节里经常有人提起对报复的担忧，我可以理解。担心自身被波及是人类天性，你举报的性骚扰者可能会针对你。但举报这类事件是很重要的。

有没有哪些场景是旁观者应当特别留意的？

有。一个是由专业人士与客户沟通的第三方服务工作。这种情况下，人们往往觉得自己无法回应或介入，因为不想损害业务合作关系。另一种常见的场景是办公室外的社交场合，会喝酒的话就更要注意。我的工作是为针对公司的性骚扰案件辩护，所以我知道很多发生在这两种情况下的骚扰事件，在培训中我也会用到这些例子。

给我们举个例子吧。

有一个案子是，一位管理者带领自己的15人团队去一家餐厅，庆祝

团队的一项重要成就。大家都喝了很多酒。晚餐中途管理者要求在座每个人分享自己的一段独特的性经历。这个话题当然非常不合适，每个人都很反感。有两个人跑到洗手间去回避。可是没有人出声制止。第二天几位员工去找HR投诉，但这也无法补救当时坐在桌边的人被迫经历那种糟糕的事件。当时如果有人介入，就能避免那种局面了。

如果介入的目的主要是阻止某一事件继续发展，而且介入会让人们不举报，那么有没有人认为这样的介入会在无意间放任事件一再发生？

我的感觉恰恰相反。我见过的许多案件之所以会发生，是因为某些行为一开始相对轻微，放任不管，才发展成严重的问题。我把这样的行为叫作起始点。如果大家都对较为轻微的骚扰行为视而不见，事态就会随着时间推移而恶化。如果在出现早期迹象的时候有旁观者介入，就可以打破恶性循环，避免问题进一步恶化。

我们在哈维·温斯坦（**Harvey Weinstein**）审讯时交流过。他的罪行不只是性骚扰，但你有没有想过，如果这个案件当时有旁观者介入，结果会不会有什么不一样？

我想，假如旁观者介入培训早在15年前就流行起来，现在我们就不会看到有人忍了几十年才出来投诉某个人多年以来的多次侵害行为。我希望旁观者介入培训能够赋予人们力量，让大家能够在不当行为升级为法律问题之前及时站出来叫停。

申诉督察专员为何如此重要？

What Happens When an Employee Calls the Ombudsman?

查尔斯·霍华德（Charles L. Howard）| 文

督察专员存在的目的很简单：为了帮助员工和组织。督察专员帮助员工，带他们去找能够进行秘密谈话的人（或团队），谈受贿、管理者滥用药物、性骚扰、私人冲突等等各种问题。一些员工将HR、合规督察人员和管理者视为公司的代表，认为这些人的职责是保护公司而非员工的权益。就像有人不想报警，他们担心调查结果，害怕法律并不保护自己。举报人保护法和禁止报复的政策的确存在，但人们知道举报者总是受到惩罚，报复总会以各种形式出现。因此人们需要一个保密的、非正式、中立且独立的主体，协助处理这类问题。督察专员正是这样的存在。

督察专员的概念可以追溯到18世纪的瑞典。这个职位第一次出现在美国，是上世纪60年代的大学校园里，80年代企业开始引入该制度，但企业督察专员的普遍程度现在仍然不够。一些公司由于成本而放弃这一制度。这是非常短视的行为：遵守保密条款的督察员（ombuds，这是现在更常见的说法），带来的投资回报超出领导者的预想。公司可以通过督察员了解一些其他渠道无法了解的争议和整体问题，而且问题通常能够在保密状态下有效解决。督察办公室帮助公司免于一次法律诉讼的费用，就高于其筹建成本的数倍。

一般而言，员工给督察办公室打电话时，督察员首先会介绍一下项

目流程，强调保密性。随后，督察员和员工一同讨论可能的回应问题的方式。有时员工只想获取信息，比如老板的行为是否违反公司政策。督察员只会在获得员工许可的情况下采取行动。很多情况下，双方的讨论只关注可能的选择及其后续影响。担任督察员的人一般保持中立，不偏袒员工和公司任意一方，但他们也不刻意被动。督察员可以向主管或HR咨询某个问题，但也可以更有创意。我见过一个督察员帮助员工起草致HR的匿名信。我还记得另一个督察员，准备了一篇文章突出强调员工担心的问题，发表在公司内部简报上，巧妙地传达了信息并暴露了问题。

遭到性骚扰的人联系督察员的时候会怎样？每个案例都不同。以下是三个真实的例子：

一位女性博士后在实验室工作，上司是一位著名男性学者——她的事业前途掌握在这个人手里。这位女性向大学的督察办公室寻求帮助。几个月里，她给督察办公室打过很多次电话，没有透露自己的姓名，甚至没有说明自己要谈的问题。这种“探路”式的电话并不少见，打电话的人要过一段时间才能信任这种咨询关系的保密性。最后这位女性说，教授对自己性骚扰。她不想进入HR的任何正式投诉流程，但她希望骚扰能停止。几次讨论后，她决定调到另一个实验室。在科研领域，提早离开博士后职位是不寻常的，而且需要目前导师的推荐信，所以要这样做还很复杂。督察员应这位女性的要求，与相应的教授进行了保密、非正式且坦率的谈话，让教授明白，积极支持她离开对大家都好。后来这位女性找到了一个新的实验室，发展得很好。

另一个例子，一位员工的管理者在数位同事面前批评他们的工作场所“臭得像个妓院”，该员工随后联系公司督察办公室。讨论过几个不同的选项后，这位员工同意督察员将这个事件报告给HR，但不会泄露该

员工的身份。公司开展调查，确认确有此事。管理者被批评，HR向整个团队提供额外的性骚扰问题相关培训。

第三个例子，一位女性员工提出了对一名男性员工性骚扰的正式投诉，一段时间之后联系督察员。她提出正式投诉之后，这名男性员工受到警告处分，调职到其他地区，而她则受到保护，每天下班被护送到自己的车旁边。然而现在她听说那个人调职后仍然在对女性同事进行同样的不当行为。这位最初的受害者不想为此投诉，因为她获得的是二手信息，她自己也不是当事人。但她想保护其他女性，不要再遭到自己受到的侵害。经过讨论，她同意督察员联系HR，举报一位匿名员工担心骚扰者故态复萌，但没有直接证据。HR经过调查，确认属实，这名男性员工被解雇。

这样的项目能否成功，部分取决于能否找到合适的督察员。好的督察员应当善于倾听，知道该如何与各层级的人建立信任，还需要非常擅长思考解决方案。一些督察员有法律背景，但这点并不是必须的——很多优秀的督察员并不是律师。督察员还必须获得高管的尊重，而且能在必要时把问题上报给CEO或董事会。还有一点很重要的是理解公司文化，知道谁能发挥影响力——所以很多有能力担任督察员的人是从公司内部选出来的。

我相信将来会有更多的公司引入这种模式。督察员就像一个知识渊博的咨询顾问，可以为在职场陷入困境的人提供意见；也是正式举报通道的补充，让有权采取行动的人了解问题；还是管理层开拓视野、了解公司工作生活和文化的独特渠道。如果这样的项目能够普及，我们的社会，以及社会中的组织都会变得更好。

查尔斯·霍华德是国际督察专员协会执行董事，著有《组织督察员法律指南》（The Organizational Ombudsman: Origins, Roles, and Operations—A Legal Guide,

暂译）。美国律师协会（American Bar Association）2010年出版。1984年至2018年间他曾是Shipman & Goodwin律师事务所合伙人。

敏捷高管团队

THE AGILE C-SUITE

达雷尔·里格比（Darrell Rigby）
萨拉·埃尔克（Sarah Elk）
史蒂夫·贝雷兹（Steve Berez）| 文
蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 钮键军 | 编辑

供C系高管参考的全新领导方式。

核心观点

原则

公司想不断超越竞争对手，需要的不只是敏捷团队，还需要公司最高级领导者（多半时候是C级领导者）也接受敏捷原则。

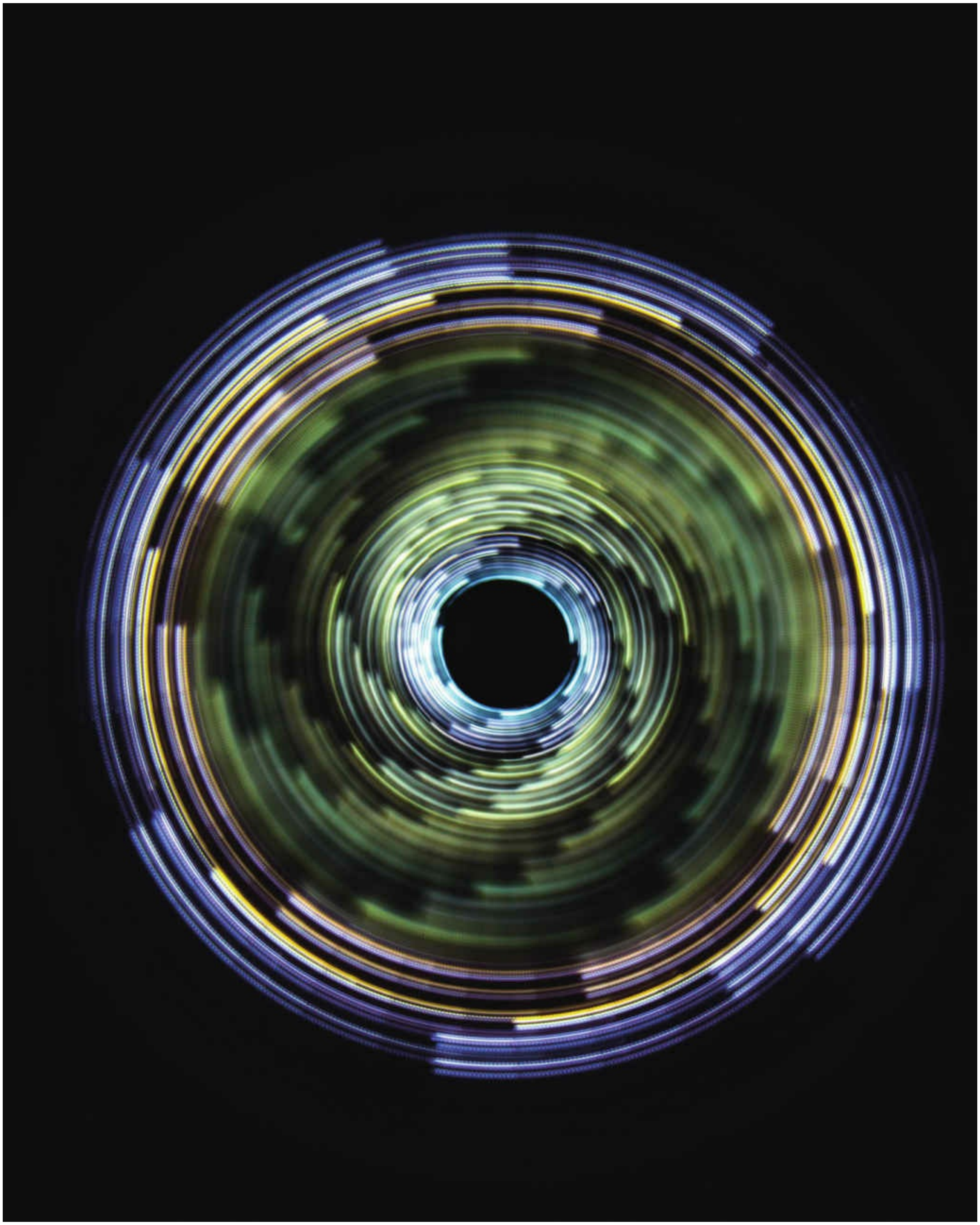
团队

敏捷领导团队必须努力在标准化运营和寻求创新之间找到最佳平衡。

难题

身在敏捷领导团队，领导者必须发挥多种作用：建立并运作敏捷企业运营系统，监督业务单元和职能部门，充当导师和决策者，

处理当下的危机。



布赖恩·约翰逊是一家大型消费品公司首席执行官。过去十年，公

司一直非常成功。约翰逊像前几任**CEO**一样，对公司运营的各个方面严格管理，产品和服务质量都十分出众，并且有着协调良好的供应链。公司充分利用规模经济效应，拥有行业内最低的生产成本。

可是一年半以前，我们第一次与约翰逊交流时，他担心这些管理方面的资产正在逐渐变成负担。“几乎我们业务涉及的所有领域，都出现了针对我们的竞争对手，”约翰逊说，“竞争对手企业规模很小，但这些小公司就像食人鱼一样成群结队地攻击。”（为保护隐私，此处为化名，其他细节亦有改动）行业新入者拿出的产品和服务足以博得经销商的青睐。这些企业的产品退换政策十分宽松，鼓励客户试用，而且能在很短的时间内快速交付，帮助经销商减少了仓储成本和库存量。约翰逊的公司难以应对这种竞争压力，一大原因是，应对这样的压力需要公司内部界线分明的各个组织孤岛相互合作实现创新。

作为咨询顾问，我们接触过许多像约翰逊一样的高管，对建立敏捷领导团队有兴趣，却又怀有相似的忧虑。本文作者之一达雷尔写过一篇文章，探讨以增加团队数量的方式，提升敏捷程度的机遇和挑战（详见《规模化敏捷》一文，《哈佛商业评论》中文版2018年5月刊）。但在为新书研究过数百家企业之后，我们认为，一家公司若想靠自己的力量实现快速发展、改变客户体验，并不断超越竞争对手，需要的远远不只是增加很多敏捷团队。为了建立真正的敏捷企业，公司最高级管理者（多数情况下是C级领导团队）也必须接受敏捷原则。本文探讨了敏捷领导团队如何运作、与常规的执行委员会及其他敏捷团队有何不同，以及敏捷方法对于高管团队日常工作生活的意义。

自上而下建立平衡

常规敏捷团队的任务是，制定能够创造利润的、有创新性的问题解决方案，为此会给出新的产品或服务方案，设计更好的业务流程，或者开发新的先进技术为新产品或服务提供支持。敏捷领导团队的任务与此不同，是建立和运营敏捷系统，即敏捷企业。

建立敏捷企业，并不是要用敏捷团队代替所有的传统运营团队。敏捷主要是为了创新，其涉及的测试和学习可能会与原本的关键业务流程相冲突。想象一下，在食品药品安全、反歧视和反骚扰政策、会计标准和质量控制等领域鼓励各种变化、现场试验和分散式决策等敏捷特征，会带来怎样的不良后果。所以，建立敏捷企业，是要在标准化运营和寻求创新（有时会有风险）之间找到平衡。假如你在经营餐厅，你就会希望餐厅提供的食物和服务保持一贯的高质量，内部装潢保持干净整洁、令人愉快。与此同时，你还需要创新，比如引入新的菜品、改建厨房或就餐区，或者提供顾客个性化方案等新特色。如果你对运营重视不够，就会导致质量下滑、成本增加，对顾客和餐厅自身都造成损害。如果对创新重视不够，那么餐厅会变得沉闷无趣，无法适应不断变化的新环境。

在大公司里，保持平衡并不容易。公司运营系统由许多要素组成，如公司目的和价值观、人才引擎、数据和技术系统等，每个要素都有可能出现严重故障，走向两个极端——或停滞守旧，或过度混乱、风险过高（见边栏“平衡敏捷企业”）。

寻找平衡没有固定公式。每家公司、公司内部的每个活动都各不相同，比如说，某机器人公司的研发活动管理，需要的平衡点势必与制盐公司的运营管理不同。为了寻找最佳平衡，敏捷领导团队一般要首先确定新的评估标准，协助确定公司目前敏捷程度、应当达到怎样的敏捷程度、是否正在以合适的速度向着正确的方向前进，以及有什么制约因素

影响了速度。对内部和外部利益相关者进行问卷调查，了解他们对公司运营流程的主观看法，与创新周期、流动效率（有效工作时间比等待时间）、市场份额变化等客观衡量标准结合起来，有助于确定运营系统要素目前的状态。随后团队列出有先后顺序的行动清单，旨在令每个要素达到最佳平衡。敏捷流程迫使领导者走出自己的孤岛，作为跨领域团队开展合作，克服障碍，并在需要时调整方向。在合作过程中，不断调整错位的要素使之重新达到平衡，就可以建立起敏捷企业需要的运营系统。

敏捷领导团队

一般而言，敏捷领导团队包含了公司执行委员会的部分成员或全体成员，至少要有CEO和财务、人力资源、技术、运营以及营销部门负责人，也就是对于运营系统要素最重要的几个人。

对于大部分类型的敏捷团队，团队成员要完全投入一个项目。敏捷领导团队不可能这样。高管必须同时身兼多职，建立和管理敏捷企业的整体运营系统，寻找哪些要素需要改进，以及各要素何时、如何达到最佳平衡，还必须为负责重新设计和调整一个或多个要素的团队提供帮助和专业技能支持。与此同时，他们还要继续监督各个业务和职能部门，确保公司可靠且高效地运营，同时扮演好导师、培训师和决策者的角色。他们还必须处理企业治理问题，如合规和与股东交流，还要顾及当下的危机。在履行这些责任的时候，领导者应当牢记敏捷价值观和敏捷原则，但正式敏捷团队中不会有其他多余的角色、仪式和层级。

让领导者承担这些责任，是很高的要求，与传统执行委员会和教科书中敏捷团队的工作都大不相同。下面我们回到布赖恩·约翰逊和他的

公司的例子上，来看看具体要怎么做。

CEO。最初几次交流之后，约翰逊决定建立由首席财务官（CFO）、首席人力资源官（CHRO）、首席信息官（CIO）、首席营销官（CMO）以及自己组成的敏捷领导团队。他承担起了建立敏捷企业的“活动负责人”职责。

约翰逊告诉我们，执行委员会花了大约五个月的时间，将思路和行为方式转为敏捷领导团队。他的第一步是明确表达出改变的要求，并调整了管理团队每周一持续六小时的会议议程，在运营细节上少花时间，更多地关注战略议题。在这样的会议上，管理团队明确公司战略，重新考虑当前活动的价值，并确定叫停一些项目。而且，团队努力运用敏捷方法进行一项名为“项目融合”（Project Fusion）的重大战略行动，该行动面向某个大客户群，目的是显著增加市场份额，将营业收入提升数十亿美元。团队将这一行动拆分为三部分：一个注重改进产品开发流程，一个设法拓展销售渠道并改进供应链，最后一个寻找能够增加知名度、试用和购买的营销项目。团队成员列出了每个部分的目标，并制定相关指标追踪进度。

随后，团队成员找出目前工作中与这些领域相关的部分，确定如何将最具创新性的活动分配给25个敏捷团队。一部分当前工作被压缩，还有一部分经过了组合和重新配置。所有工作都依照敏捷原则和敏捷做法进行调整，将创新活动放在首位，并制定灵活的路线图。例如，产品团队首先按照先后顺序列出要开发的产品清单，然后拟定与第三方合作伙伴合作开发每一件产品的大致前景。

约翰逊负责为项目融合确定了管理结构，要有一位运营部门的明星高管负责带领项目，以及其他三位有声望的管理者作为25个敏捷团队的“活动负责人”（活动负责人是负责为内外部客户及公司带来价值的

人，通常来自拥有项目本身不可或缺的专业技能的职能部门，既要与团队一起工作，还要跟客户、高层领导和公司管理者等关键利益相关者协调工作）。这四位管理者全职负责项目。敏捷领导团队中的高层领导者，各自为项目里与自己职业范畴相关的部分提供支持。他们要引导活动负责人，帮助负责人做出艰难的折中选择并寻找专业人士，还要确保关键部门将敏捷团队提出的建议付诸实践（关于敏捷团队的组建和运作，详见《哈佛商业评论》中文版2016年5月刊《拥抱敏捷》一文）。

与此同时，约翰逊带领领导团队成员起草敏捷宣言，引导团队自身的行为（见图表“敏捷领导团队宣言”）。这份宣言是领导团队成员的北极星，帮助他们一直向着正确的方向前进，避免在与团队的互动中违背最初的宗旨。

以往类似的“转型”项目，是由比较方便腾出时间的平庸人员兼职管理，总是失败。所以这一次，领导团队决定指派公司最优秀、最有声望的管理者负责这项工作，并从客户着手设计转型。领导团队还为项目融合领导者提供一切需要的支持，用简短的每日会议（通常是站立会议）帮助他们消除障碍——这个话题后文会进一步讨论。

约翰逊每个月都会让项目融合的25个敏捷团队，评价他的领导团队执行宣言准则的情况。他让CIO安装软件工具，提升整个组织中敏捷团队的可见性，目的是最大限度地减少重复工作，促进合作。他鼓励领导

团队、其他决策者和其他敏捷团队利用这个系统，看看其他人正在做什么工作，积压了哪些待办工作，计划在何时完成哪些工作，以及团队之间有哪些工作彼此相关。在领导工作会议上，他想方设法地传达来自客户的意见。

CFO。约翰逊的首席财务官很快成为敏捷领导团队中最活跃的成员之一。她与约翰逊密切合作，让工作会议的重点放在决策和当前的障碍上，并提醒大家注意与领导宣言不符的行为。她运用财务工具帮助敏捷领导团队列出有待处理的活动清单，并排出先后顺序（执行委员会过去一直苦于安排各事项的轻重缓急，总是一次安排太多工作）。CFO指导所有敏捷团队的领导者为工作排序，方法是考虑一个简单的财务场景：如果这项工作不在今天进行，而是在6个月或12个月以后处理，会失去多少价值？优先处理待办清单中延误损失最高的事项（因为利润非常丰厚，或者是因为会浪费季节性的机会和竞争优势）。

CFO最重要的工作正是她自己的本职工作。她开始修改计划、预算和审计流程——先是项目融合的这几个流程，然后是公司内部进行创新项目的其他部门。她重新设置公司目标，反映新的工作重点。她为战略敏捷活动制作新的财务报表。她还委托敏捷团队参考风投公司对初创企业的计划和预算流程，制定相关流程。以前这种流程是每年进行一次，但现在要增加频率，至少每季度一次，但复杂程度会降低。团队不必严格遵守财务预期，而是要提升关键假设的透明度，设法进行检验，并找到潜在的障碍。例如，团队不必预测销量，可以把销量这个指标拆分为每年顾客数量、每年购买频率、每次购买的数量，以及每件产品的平均利润。如此一来，最关键、风险最高的假设就可以首先得到检验，偏离预期的部分可以得到审查和改进。随着数据增加，频繁的反馈循环可以加快决策进程，提高收益，限制损失，风投行业也是这么做的。

CHRO。人力资源负责人主要负责改进公司人才引擎，为转型提供动力。既然敏捷团队成员现在都是全职，不是临时分配，CHRO就需要为主要敏捷活动的成员制定新的职业道路和合适的奖励制度，还要填补他们之前职位的空缺。为确定应该聘请或调动怎样的人、需要怎样的技能，CHRO研究了之前IT部门敏捷团队的工作情况。公司IT部门早在其他部门开始转型之前就采用了敏捷方法，这种现象很常见。CHRO发现，团队成功的一大关键决定因素在于其活动负责人，因此，他分析了成功的活动负责人和失败的活动负责人各自的特征。他设立招聘、培训和指导项目，帮助员工发展技术和业务领域通用的敏捷技能。他明确了敏捷团队和运营管理者各自的决策权——在许多敏捷转型中，这个因素常常引发混乱。

CIO。IT部门对敏捷方法最有经验，所以CIO负责起了敏捷领导团队的培训工作。他会指出团队成员何时遵守敏捷原则，何时走向了危险的捷径或死路。他制定了模板，为敏捷团队列出启动前需要处理的事项。为"做好准备"，各团队必须各自找到一个主要客户机遇，负责实现某项具体结果，让跨领域的专业人士加入团队，坚持敏捷价值观。敏捷团队必须证明能够独立自主地开展工作，快速制作样品，与客户密切合作，而且必须有一位高层领导者提供支持。

COO。首席运营官要充当"首席整合官"，让敏捷创新团队和业务运营部门合作，并将这种合作推广开来。例如，COO要确保敏捷团队与定价执行团队妥善合作，设计新的定价战略，确保敏捷团队对客户表示希望与产品经理密切合作的产品进行研究。他从自己的部门调来数位高层领导者加入项目融合，努力指导他们，消除运营方面的障碍。

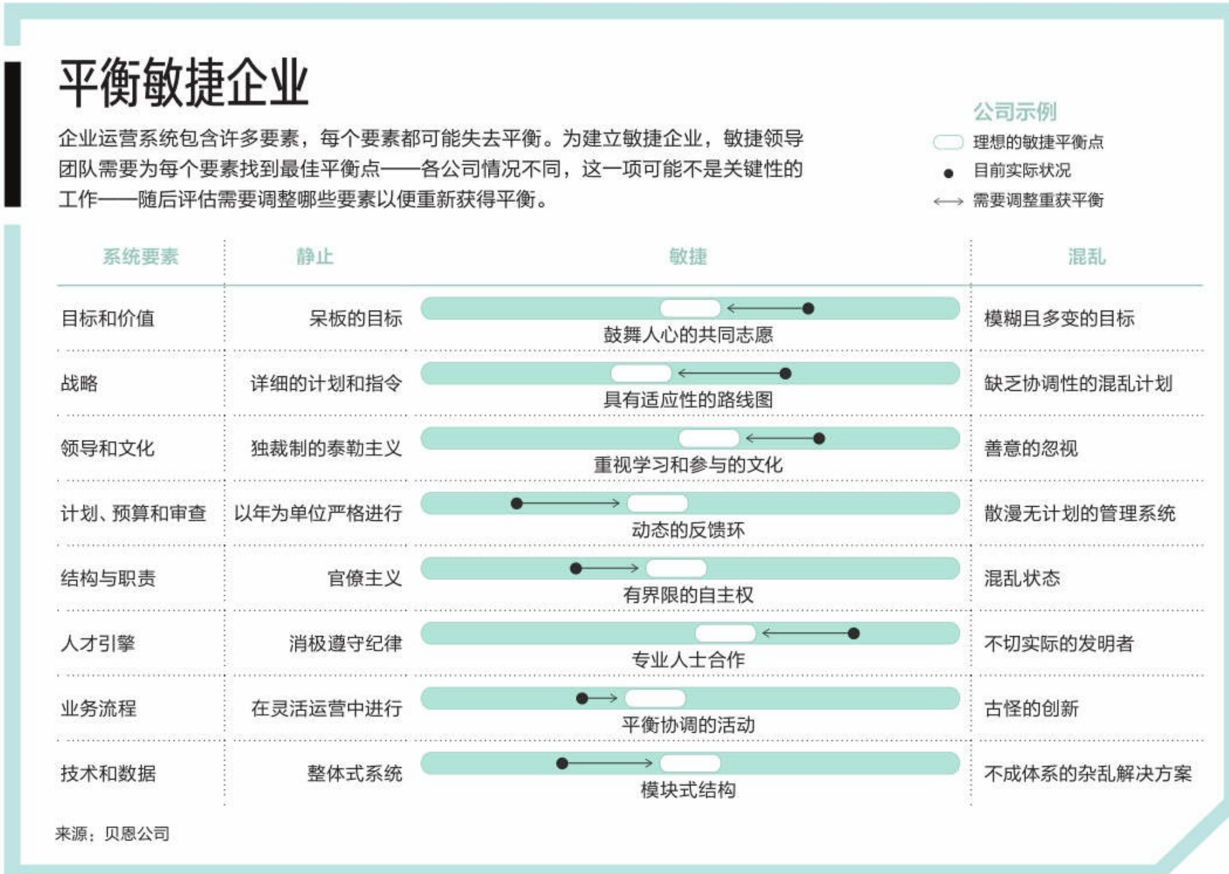
CMO。首席营销官的职责，从传统的品牌推广和广告宣传扩展到帮助业务部门寻找和优先处理战略机遇。她将各个业务部门提交的零碎

且往往相互冲突的报告整合起来，形成关于客户群体的一个集中数据源，其中记录有客户群体规模、增长速度、需求变化，以及对本公司及竞争对手公司的满意程度。她提升了客户反馈的频率和深度，并与CIO合作，运用先进技术了解客户群体。她还收集关于竞争对手的信息，包括竞争对手在各个客户群体中的市场份额和创新活动。她每周与敏捷领导团队分享这些信息。

时间问题

要求已经精疲力竭的高层领导者承担敏捷方法要求的新的任务和节奏，听起来好像太过分了。不过约翰逊和其他敏捷领导者发现，敏捷方法令高管将自己的许多任务委托给下属，得以专注去做只有自己能做的事情。高管们开始明白，花一个小时审查或揣测有经验的运营管理者的工作，创造的递增价值远不如将这一个小时投入到主要的跨职能创新中去——运营管理者无法承担这个职责。

我们研究了三个敏捷组织高层管理者的日程，以量化的方式分析他们的时间分配，随后对他们进行采访，将得到的结论在其他十余位敏捷高管身上进行验证，结果都很一致，而且很有启发性。敏捷转型（在这几家公司是一个为期三年的过程）接近尾声的时候，领导者花在战略上的时间变成原来的四倍（从10%增加到40%），用于运营管理的时间减少了一半以上（从60%减少到25%），用于管理人才的时间略有增加（从30%到35%）。



（返回原文阅读）

敏捷领导方式

大型公司的高层管理者知识渊博，充满自信。这样的特质帮助他们获得成功，但也可能成为负担：一些高管自视过高，会在没有全面掌握实际情况的时候发号施令。敏捷环境有办法质疑这样的领导者。在敏捷团队里工作的人，即使在组织中的职位不高，面对这种命令也会回答“这可能是正确答案，但我们想先检验一下”或者“我们的数据显示，客户并不重视你提出的这一点”抑或“我们试过这种做法并且否决了，原因在这里”。

简言之，敏捷需要领导者学会谦逊。我们这里说的不是故作谦逊，

而是那种能够促进学习、帮助每一位团队成员提升信心的谦逊。虚心的人明白，预测不可预测之事徒劳无功，因此会建立快速反馈环，确保项目不偏离正道。谦虚的领导者知道提出优秀创意的可能会是任何人，不只是地位最高的人。他们认为自己的工作是帮助团队成员学习和承担责任，而不是告诉每一位成员要做什么、如何做。敏捷领导团队必须采取这样的态度，否则敏捷宣言就只是一纸空文。

下面就来看看谦逊、敏捷的思维方式在实践中的三个例子，了解这种思维如何影响敏捷领导者所做的每一件事——从运营管理、指导员工到行政治理。

快速反馈无处不在。敏捷创新团队利用短距离冲刺（每个工作区间为一到四周）和每日站立会议，建立了快速反馈环，能够迅速发现和解决阻碍工作进展的问题。约翰逊将这种反馈环提升到了新的高度。项目融合中25个敏捷团队每天早晨8:30开15分钟的会，讨论这一天的工作计划和可能出现的瓶颈。到了8:45，25个团队的领导者以3个“团队的团队”（team of teams）的方式开会，交流各自的观点，并一起尽力解决一些能解决的问题。9:00，这3个团队的领导者（也就是活动负责人）与项目融合的总负责人开会，分享各自的发现，尽力解决一些尚未解决的问题，并准备好跟敏捷领导团队见面。9:15，这4个人与敏捷领导团队开会，总结这一天的工作计划，并提交决策和需要敏捷领导团队解决的问题清单。当然，C级领导者不一定能全部出席每一场会议，出差的人常常通过视频参加。但团队认识到，每天聚在一起开15分钟的会，对于避免指示混乱和相互冲突必不可少。腾出这段时间进行频繁交流，高层领导者的决策速度大幅度提升。

这种方法的效果特别好，所以约翰逊正在将之推广到公司更多部门，包括业务部门和职能部门。这跟山间医疗保健公司（Intermountain

Healthcare）CEO马克·哈里森（Marc Harrison）用来加速其医院及诊所网络改进的每日例会制度相似（详情参见hbr.org网站上哈里森的文章“How a U.S. Health Care System Uses 15-Minute Huddles to Keep 23 Hospitals Aligned”）。

从命令到引导。2016年，博世电动工具公司（Bosch Power Tools）管理委员会成员、首席技术官亨克·贝克尔（Henk Becker）被要求启动部门敏捷转型，这是更大范围的整个公司转型工作的一部分。贝克尔建立了敏捷团队，构建与敏捷价值观及原则一致的合作方法。

贝克尔告诉我们，随着团队工作方式改变，他自己也必须改变。几位领导者鼓起勇气给了他之前从未听到过的反馈，说希望他换一种领导风格。他们说，他原本的领导风格无法让员工最大程度地发挥潜力，也无法让公司在市场中获胜。他们说，他有几次损害了他们的威信，或者毫无必要地耽误了他们的工作。贝克尔说，那次“让我豁然开朗”。他意识到，自己必须改变态度和行为。

敏捷领导团队宣言

敏捷领导团队应当明确列出成员须遵守的行为原则。这样的“宣言”可以起到监督作用。下面的模板，原型是敏捷软件开发宣言，可供参考和根据实际情况修改使用。

个人和交互，
不是流程和工具

我们设定明确的期望（“什么”和“为什么”）和评估标准，但要让团队来决定“怎么做”。

我们让团队自主决定，相信掌握正确答案的不是我们，而是团队。

客户参与，
不是死板的合同

我们鼓励团队向各种不同的客户群体寻求反馈，并推广迅速响应反馈的文化。

我们相信总有改进的空间。

不断改进的解决方案，
不是固定不变的条文

我们努力找到“足够好”的解决方案，而不是苛求完美

我们为团队提供保护，让团队得以专心工作；我们迅速消除主要障碍。

我们为团队提供支持，拆分复杂的问题并不断迭代，以求迅速找到解决方案。

灵活性，
不是具体计划

我们鼓励学习，创造安全的环境，让团队能够审慎地承担风险，验证新颖的假设。

我们主张持续一贯且不带感情色彩的优先级排序，在规定时间内叫停无法取得成果的行动。

（返回原文阅读）

于是他开始自我反省，并要求大家给出更多反馈。一开始员工都半信半疑，不知道他是不是一时心血来潮。后来贝克尔逐渐与众人建立起信赖，给他反馈的人增加了。他将自己关注的重点转移到员工和组织的潜力上。他开始使用积极的言辞，用“我们要如何做到？”这样的问题取代了质问为什么某件事做不到。他开始进行双向沟通，取代原本单向的指令下达。为了表明决心，他放弃了自己的办公室和停车位。他不再让员工做幻灯片展示，开始重视大家已经在使用的信息。他说，这种转变需要时间，但他终于成为了不一样的领导者，成了一个可以成功领导敏捷转型的领导者。贝克尔现在是博世电动工具公司CEO。

从正式会议到工作阶段汇报。约翰逊和公司CFO习惯了敏捷原则和方法之后，就越来越受不了老式的管理会议。管理会议多半目标不明确，参加会议的人以任意顺序就任意话题交流感想。讨论几个小时以后，参会者表面上似乎达成了共识，可到了要采取行动的时候，参会者却往往拒绝去做其他人觉得已经说定的事。他们会说，情况已经发生了改变，先前说定的行动已经不符合实际了。

约翰逊尽可能减少了会议数量，把剩下的会议从冗长的行动报告审查转为合作解决问题的工作阶段汇报。每场工作汇报开始时，他都会先列出有待解决的问题和需要消除的障碍清单。如果决策需要不同部门之间商谈进行艰难的取舍，他就会让相关重要人士进行“集体讨论”，在几个小时（而不是几个星期）内做出决定。他指导参与者描述现有选项、评估取舍、推荐自己认可的选项、概括自己的选择背后的假设、描述检验假设需要的行动步骤、与领导团队每位成员沟通明确具体的行动任务，以这种方式解决问题。

参加会议的领导者感受到了不同。许多领导者表示，有建设性的冲

突取代了消极参与。团队推进讨论，形成决策，从决策到行动的速度有所提升。工作汇报结束时，每个人都清楚地了解自己的责任，而且更加坚定了实现目标的决心。约翰逊鼓励大家制定灵活的路线图，让每个人具体勾画出要做什么、需要多久、由谁来做。时间一长，这样的会议方法在组织里推广开来。

敏捷团队通常会把领导和文化视为推广敏捷方法的最大障碍，但多数领导者其实并不反对敏捷方法，只是不明白如何将敏捷方法应用到自己的工作中，不知道如何以推进敏捷的方式履行自己的职责。

敏捷领导需要高层管理者倾注精力建立起兼顾稳定和敏捷两方面的敏捷系统，该系统可以有效地运营业务、推动改变，将运营和改变融为一体，且不影响两者本身的效率。敏捷领导团队将建立这个敏捷系统的过程视为敏捷行动，而且是所有敏捷行动中最重要的。高层领导者学习如何作为一支敏捷团队管理这场变革。要把敏捷转型看作一个不断改进的过程，不是规定好了结束日期的项目。领导团队认识到，速度太慢可能无法脱离原本的惯性，而速度太快则会造成混乱。因此他们为所有要素确定轻重缓急，保持平衡，认可示范敏捷行为的价值，并且意识到决策方式与决策本身同样重要。做好这些工作，就能提升运营绩效，释放员工潜力，领导者自己的工作满意度也得以提升。

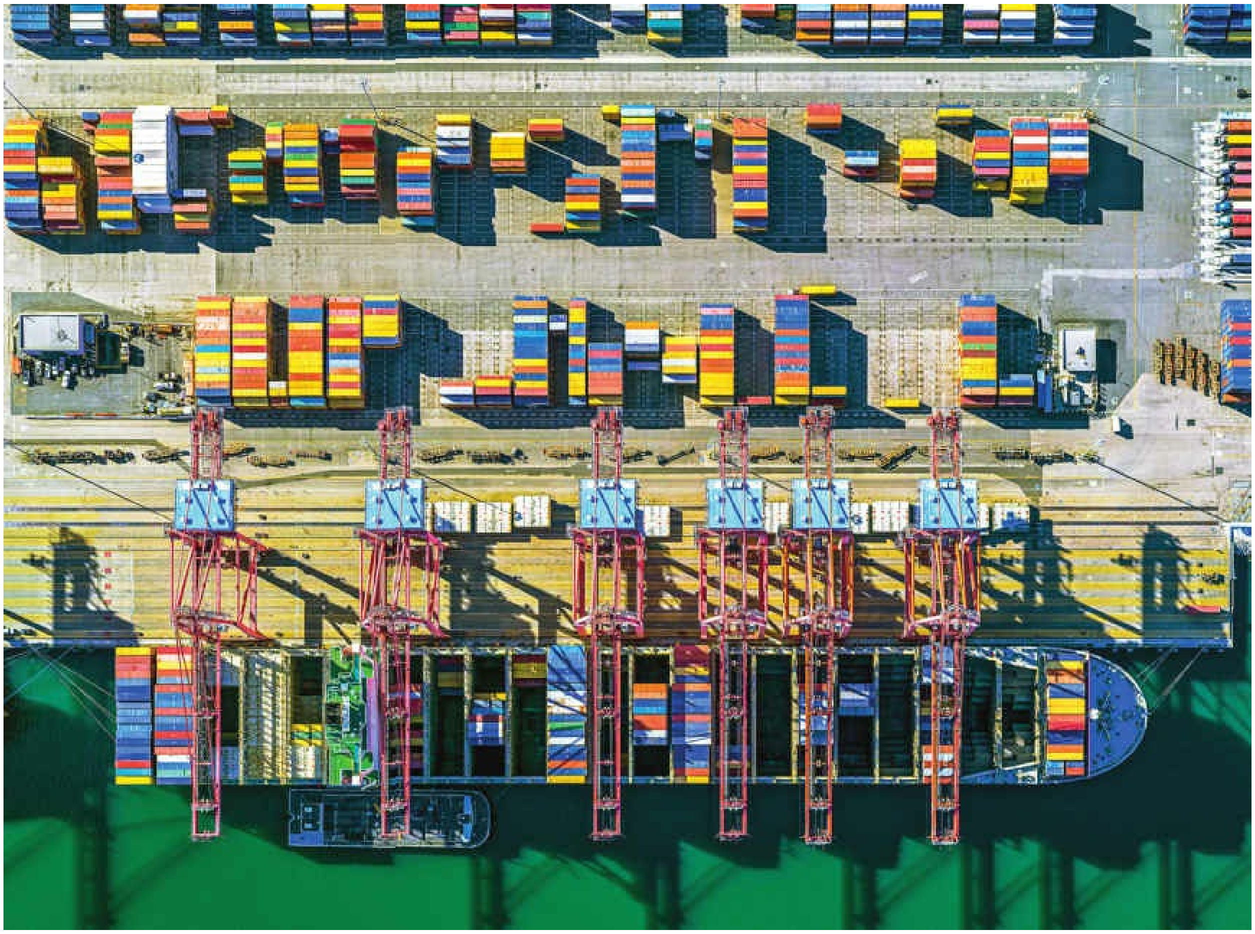
达雷尔·里格比是贝恩公司合伙人，现居波士顿，负责公司全球创新及敏捷方法业务。萨拉·埃尔克是贝恩公司芝加哥办公室合伙人，负责全球运营模式实践。史蒂夫·贝雷兹是贝恩公司波士顿办公室合伙人，公司企业技术实践创始人。三人合著有《正确的敏捷方法》（Doing Agile Right: Transformation Without Chaos，哈佛商业评论出版社2020年出版）。

用区块链打造透明供应链

BUILDING A TRANSPARENT SUPPLY CHAIN

维沙尔·高尔 (Vishal Gaur)
阿比纳夫·盖哈 (Abhinav Gaiha) | 文
永年 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

区块链可以提高信任度、效率和速度。



关于背景图片

杰弗里·米尔斯坦(Jeffrey Milstein)从空中角度拍摄了大型集装箱港口的颜色、模式和复杂性，对大量进出美国的消耗品进行了观察。

核心观点

问题

当前用于记录供应链交易中信息、库存和资金流动的方法还有很多不足之处，还有很多盲点存在，给相关购买方、供应商和银行带来了问题。

可行性解决方案

区块链技术可能会有所帮助。七家大公司的早期探索表明，区块链记录可以让产品交付更快速，更经济高效，增强可追溯性，加强合作伙伴之间的协调，并简化融资流程。

还需要什么

要在供应链管理中成功使用区块链技术，就需要一批受信任且获许可的参与方、一个新的共识协议，以及防止受污染或假冒产品进入的保护机制。

区块链，这一支持比特币和其他加密货币网络的数字记录技术，是金融业潜在的游戏规则改变者。但它拥有广阔前景的另一个领域是供应链管理。区块链可以实现更快速、更经济高效地交付产品，增强产品的可追溯性，改善合作伙伴之间的协调，助力融资事务，从而极大地提升供应链。

为更好地了解这一机会，我们研究了七家美国大型公司，它们是供应链管理领域的领导者，正努力确定区块链怎样才能帮助它们解决面临的挑战。这七家公司包括康宁(Corning)、艾默生(Emerson)、海沃德(Hayward)、IBM、万事达(Mastercard)和另外两家希望匿名的公司，它们分属不同行业，涉及制造业、零售业、技术和金融服务业。它们中的一些公司刚刚开始探索区块链技术，一些正在进行试点，另一些则进行得较为深入，正与供应链合作伙伴合作开发应用程序。本文将介绍我们所了解的当前状况、区块链能够带来的优势，以及在供应链中使用区块链与在加密货币中的使用有何不同。

区块链是一种分布式或去中心化的分类账，它是一种数字系统，用于以可验证、防篡改的方式记录多方之间的交易。这种分类账本身也可

以进行编程，从而自动触发交易。对于旨在替代法定货币的加密货币网络，区块链的主要功能，就是让无数个匿名方能够在没有中央媒介的情况下彼此私密、安全地交易。对于供应链，它的作用是让有限数量的已知方，能够保护其业务运营免受恶意行为者的侵害，同时为更好的绩效提供支持。区块链在供应链管理中的成功应用，将需要新的获许可区块链、代表区块上交易的新标准，以及管理这个系统的新规则，这些如今都处于开发中的各个阶段。

区块链的优势

自1990年代以来，由于企业资源计划(ERP)系统的应用，在沃尔玛和宝洁(Procter＆Gamble)等公司的带领下，供应链信息共享领域已经取得了长足的进步。但是，在涉及复杂交易的大型供应链中，可见性仍然是一个挑战。

为说明当前财务记账分录和ERP系统的局限性，以及应用区块链技术的潜在好处，让我们先来描述一个假设的场景：一笔简单交易中，零售商从供应商那里采购产品，银行为供应商提供履行订单所需的营运资金。（见边栏示意图“一笔简单交易的详解：传统做法与应用区块链系统”）交易涉及信息流、库存流和财务流。请注意，给定的流程不会导致所涉及的所有三方都进入财务记账分录。而且，最先进的ERP系统、人工审计和检查均无法可靠地连接这三个流程，因此很难消除执行错误、改善决策并解决供应链冲突。

执行错误（例如库存数据错误、发货途中丢失和重复付款等）通常无法实时检测到。即使事后发现问题，也很难通过跟踪可用记账分录和文档中记录的活动顺序来查明其来源或进行修复，且成本高昂。尽管

ERP系统能捕获所有类型的流动，但却很难评估哪些日记账分录（应收账款、付款、退货贷方等）与哪笔库存交易相对应。对于每天通过大型供应链合作伙伴和产品网络进行数千笔交易的公司而言，情况尤其如此。

更糟糕的是，供应链活动通常极其复杂，远超出示意图所描绘的情境。例如，订单、发货和付款可能无法整齐地同步，因为一个订单可能会拆分成多次发货和相应的发票，或者多个订单可能合并成一次发货。

改善供应链执行力的一种常见方法是通过审计来核实交易。审计对于确保遵守合同必不可少，但在改善决策解决运营缺陷方面帮助有限。想想在零售店中的产品保质期到期时，食品公司所面临的问题吧。维沙尔（本文作者之一）与一家大型包装食品制造商合作进行的一项研究发现，对商店中的存货进行审计或检查可以发现过期物品的数量，但无法解释造成这个问题的原因。原因可能是供应链中任意环节的故障，例如上游库存管理效率低下、产品发往商店的配送不理想、需求疲软或零散，以及货架轮换不充分（未能将旧产品放在新产品前面）。记录下所有这些活动可以帮助减少过期现象。

加强供应链运营的另一种方法是使用符合GS1标准（处理供应链数据的全球公认规则）的RFID标签或电子化的产品编码来标记库存，然后将公司的ERP系统与其供应商的ERP系统整合起来，从而对交易进行完整记录。这将消除执行错误并提高可追溯性。但是，我们所研究公司的经验表明，整合ERP系统既费钱又费时。大型组织可能拥有100多个既有ERP系统——这是随时间推移而发生的组织变化、合并和收购的结果。这些系统通常不容易相互联通，甚至在定义数据字段的方式上可能都有所不同。一家大公司告诉我们，与单个活动（卡车运输）相关的各个独立ERP系统中有17个分类账，而其供应商和分销商也都有自己的分

类账和ERP系统。

当使用区块链记录时，诸如库存单位、订单、贷款和提货单之类的资产将被赋予唯一识别码，这些识别码可作为数字令牌（类似于比特币）。此外，区块链的参与方将获得唯一的识别码或数字签名，供他们用来将区块添加到区块链中。然后随着相应令牌从一个参与方到另一参与方的转移，交易的每个步骤都被记录到区块链上。

看一下我们示例中的交易在一个共享的区块链上表示时的情况（再次参见示意图）。首先，零售商生成订单，并将其发送给供应商。此时，由于未进行商品或服务的交换，因此在财务分类账中不会有任何分录。但是，使用区块链后，零售商会记录订单的数字令牌。然后，供应商登录该订单，并向零售商确认已收到该订单，该操作再次记录在区块链上，但不会在财务分类账中生成分录。接下来，供应商要求银行提供周转贷款，以便为生产商品提供资金。银行验证共享区块链上的订单，批准贷款，并将贷款的数字令牌记录在同一区块链上。以此类推。

区块链之所以有价值，部分原因在于，它包括了按时间顺序排列的一系列区块，将交易中的所有三类流动整合在一起，并记录下未在财务分类账系统中记录的细节。此外，每个区块都经过加密，并分发给所有参与者，这些参与者负责维护自己的区块链副本。由于这些功能，区块链为供应链中的三类活动提供了一个完整、可信赖且防篡改的审计轨迹。

因此，区块链可以极大地减少甚至消除我们所讨论的执行、可追溯性和协调性问题。由于参与者拥有自己的区块链副本，因此各方可以查看交易状态，发现错误，并让交易者对自身行为负责。参与方都无法重写过去的数据，因为那样做将需要重写区块链的所有共享副本上的所有后续区块。

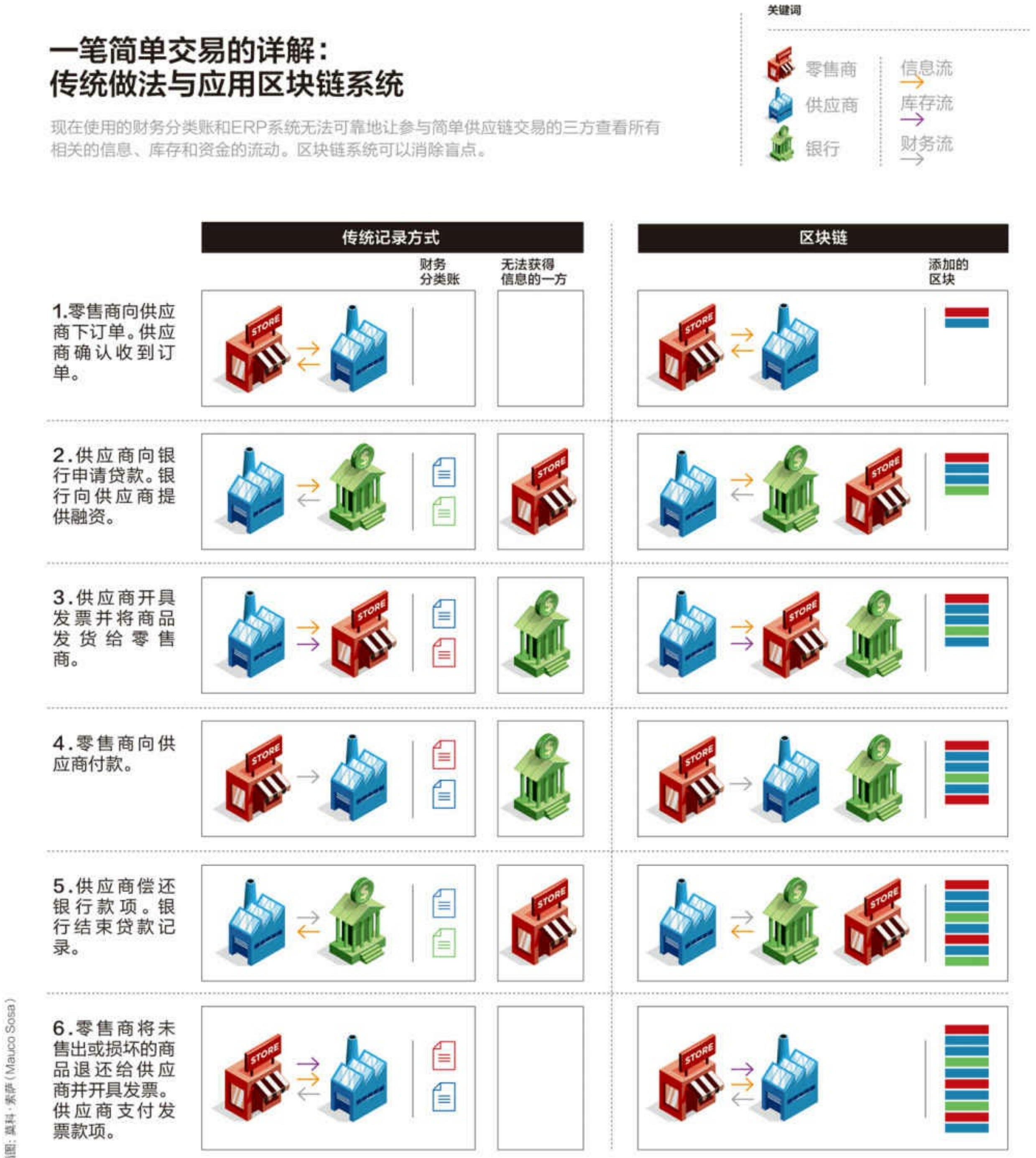
在我们的示例中，银行也可以使用区块链来改善供应链融资。它可以做出更好的贷款决策，因为通过查看区块链，它可以验证供应商和零售商之间的交易，而不必进行实物审计和财务审查——那样既冗长乏味又容易出错。并且在区块链中纳入借贷记录，以及有关开票、付款和商品实物流动的数据后，交易可以更具经济效益，更易于审计，也降低了所有参与方的风险。

此外，这些功能中的许多功能都可以通过智能合约实现自动化，其中，计算机代码使用来自区块链的数据来验证合同义务何时已得到履行、付款可以发出。可以对智能合约进行编程，以评估交易的状态，并自动采取行动，例如解封付款、记录分类账分录以及标记需要人工干预的例外情况等。

值得注意的是，区块链不能代替由ERP系统执行的各种交易处理、会计和管理控制功能，如开票、付款和报告等。诚然，区块链的加密链表或链状数据结构不适合快速存储和检索，甚至不适合高效存储。但区块链将与参与公司之间的既有系统对接。每家公司将从其内部ERP系统生成交易区块并将其添加到区块链中。如此整合跨公司的各种交易流将会变得容易。

区块链应用

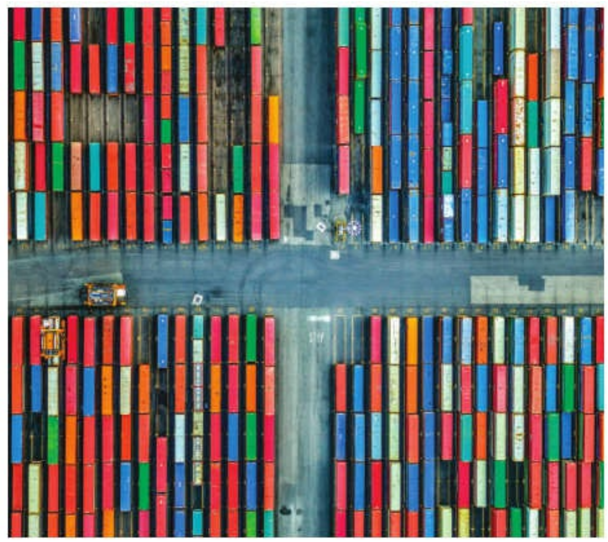
现在，让我们深入观察，看看我们所研究的公司如何将区块链应用于解决现有技术和方法无法满足的需求。



（返回原文阅读）

增强可追溯性。2013年颁布的《美国药品供应链安全法案》要求制药公司识别和追踪处方药，以保护消费者免受假冒、被盗或有害产品的侵害。在此法规的驱动下，我们研究对象中的一家大型制药公司正在与

其供应链合作伙伴合作，为此目的而使用区块链技术。库存药品上贴有符合GS1标准的电子产品编码标签。当每个库存单位从一家公司流动到另一家公司后，其标签都将被扫描并记录在区块链上，从而创建了每件商品在供应链全程中的历史记录——从源头直到最终消费者。该公司在美国试行了这种方法，取得了一些初步的成功，这促使它在其他地区进行了更多试点，并准备在欧洲广泛实施。同时，IBM正作出类似努力，拟创建一个更安全的食品供应链。它成立了IBM Food Trust，并与沃尔玛达成合作，以使用区块链来追踪生鲜农产品和其他食品。



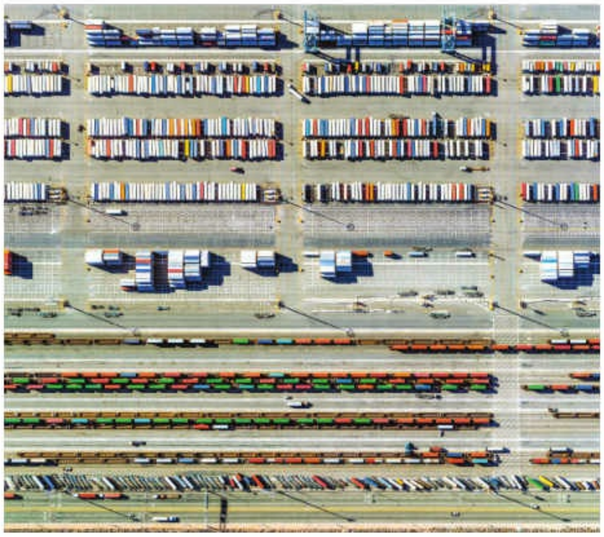
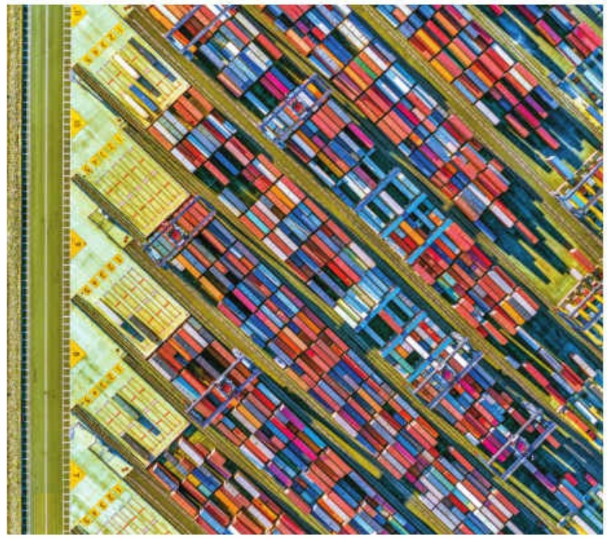
这类应用仅需要最低程度的信息共享——采购订单、发票和付款不需要包含在同一区块链中。因此，对共享竞争数据存有戒心的公司更愿意加入到平台中。

好处显而易见。如果某公司发现一件有问题的产品，区块链将使该公司及其供应链合作伙伴能够追踪到问题产品，找出与产品有关的所有供应商，找出与该产品相关的生产和发货批次，并有效召回。如果产品易腐烂变质（例如生鲜农产品和某些药品等），区块链可以让参与公司

自动监控质量：配备物联网(IoT)设备以监控温度的冷藏集装箱可以记录区块链上任何不安全的温度起伏。而且，如果有人担心零售商退回的某件产品的真实性，区块链可以减轻这种担忧，因为假冒商品在区块链上不会有历史记录。（我们稍后将讨论公司如何防止腐败者将假冒商品引入供应链及其区块链中。）因此，各行各业的公司都在探索区块链的这种应用——或是受法规的推动，因为法规要求它们证明产品的来源，或是受下游客户推动，后者希望能追踪到组件的库存状况。

提高效率和速度并减少中断现象。跨国制造和工程公司艾默生(Emerson)有着一个复杂的供应链。这个供应链涉及众多供应商、客户和不同地区的数千个组件。艾默生总裁迈克尔·特雷恩(Michael Train)告诉我们，此类供应链通常要被迫应对漫长且不可预测的交货时间，缺乏可见性。因此，供应链中任何部分的微小延迟或中断都可能导致其他部分的库存过多和缺货。他认为区块链可以帮助克服这些挑战。

下面是对这个问题的简单说明，以及区块链的解决方式。想象一下，产品A使用组件C1和C2，产品B使用组件C1和C3。如果由于组件C3的生产中断而阻碍了产品B的生产，则最佳方法是暂时将C1的库存分配给产品A，直到中断问题得到解决。但是，如果所有产品和组件都是由不同的公司生产的，并且对彼此库存的了解有限，那么很容易发生的是，即使产品A的制造商C1缺货，C1的过多库存也会堆积在制造产品B的公司中。

一种解决方案是让相关公司同意将其生产和库存分配决策的数据集中在一个公共存储库中。但可以想象，达成这样的集成水平要求将很高——所有参与其中的公司都必须信任其他公司的数据，并接受集中决策，而不管它们是合作伙伴还是竞争对手。这非常不现实。

一种更实用的解决方案是：让参与计划的公司在区块链上共享其库存流，并允许每个公司使用共同的完整信息做出自己的决定。公司将利用看板系统彼此下订单并管理生产。看板卡将分配给生产的物品，而区块链将记录代表看板卡的数字令牌。这将提高公司间库存流的可见性，并使交付时间更可预测。

认为区块链可以提高供应链效率和速度的并非只有艾默生一家公司，跨国游泳池设备制造商Hayward也这样认为。（披露：维沙尔为海沃德做了少量咨询工作。他还曾受聘为一家初创公司提供咨询，该初创公司正面向棕榈油行业开发区块链应用。）Hayward负责运营的高级副总裁唐·史密斯(Don Smith)表示，像对待数字货币那样对待产成品、加工能力、在制品库存和原材料等是有可能的。他说，如果你这样做了，你就可以将各个阶段的机器时间和库存可靠地分配到客户订单。区块链

通过解决双重支出问题（即把同一单位的产能或库存错误分配给两个不同的订单），使之成为可能。

沃尔玛加拿大公司已经开始与运输其库存的卡车运输公司一起使用区块链技术。共享的区块链让同步物流数据、跟踪发货和自动付款成为可能，却无需对运输公司的内部流程或信息技术系统进行重大改造。

使用区块链来提高供应链效率和速度的部分吸引力在于，这些应用（与提高可追溯性的应用非常相似）仅要求参与公司共享有限的数据——在供应链管理领域，仅需共享库存或发货数据。此外，即使在具有多个ERP系统的大型组织中，这些应用也是很有用的。

改善融资、签约和国际交易。如果通过区块链在公司之间共享库存、资讯和财务流，参与方将有可能在供应链融资、签约和开展国际业务方面获得重大收益。

考虑一下融资问题。向企业提供营运资金和贸易信贷的银行面临着一个众所周知的问题，即关于借款公司的业务、资产质量和负债的信息不对称问题。例如，一家公司可能以同一项资产为抵押向几家银行借钱，或为某一目的申请贷款，然后将其用于另一目的。银行设计其流程来控制此类风险，而这增加了交易成本，放慢了资本的使用，并减少了小公司可获得的资本。这种阻碍因素不仅不利于银行，也不利于需要廉价营运资金的公司。

应付账款管理是另一种需要改进的经营活动。这是一个复杂的过程，涉及开票、对发票与采购订单进行核对、跟踪条款和付款以及在每个步骤进行审批等。即使ERP系统已使许多步骤自动化，但仍需要大量的人工干预。而且由于进行交易的公司都没有完整的信息，因此经常会发生冲突。

机会所在的第三个领域是跨境贸易，这涉及手工流程、实物文件、

众多中间机构以及进出港口的多次检查和核实等。这类交易推进缓慢，成本高昂，并且受困于各方对发货状态的了解程度较低。

我们研究的零售和金融服务公司正在上述三个领域中试点区块链项目或开发平台。通过连接库存、资讯和财务流，并与所有交易方共享，区块链能让企业大为轻松地协调采购订单、发票和付款事宜，并跟踪交易的进度。当供应商收到订单后，共享区块链中的银行可以立即向供应商提供营运资金，而当商品交付给买方后，银行可以立即获得付款。由于存在随时可用的审计跟踪，并且可以使用依赖于区块链数据的智能应用程序自动进行对账，因此银行与借款公司之间的冲突问题得以消除。

创建可行的技术

我们研究的公司发现，在供应链管理中使用区块链将需要创建新的规则，因为供应链的需求在一些重要方面并不同于加密货币网络。比特币网络的区块链协议是一个非凡的系统，可以同时实现多个目标。它提供了非常安全、不可撤销的金融交易记录，最大程度地减少了“双花”问题，并提供了数字硬币所有权的证明。这样做无需依赖中心权限，同时允许参与者保持匿名并自由进入和退出网络。但是，为了实现所有这些特性，比特币网络牺牲了速度、消耗大量精力来开采比特币，并且容易受到黑客攻击。

供应链不需要做出这种取舍，因为它们以不同的方式运行，并具有不同的特征。下面我们来深入探讨一下。

参与方已知。供应链需要的是已知方之间的非公开区块链，而不是匿名用户之间的开放式区块链。这样一来，供应链的成员能够确定其库存的来源和质量，在每一个环节，每个单位的库存都必须与特定所有者

的身份牢固地联接在一起。因此，只有已知方才能被允许加入这样的区块链，这意味着企业必须获得加入该系统的许可。

此外，许可必须有选择地授予。这是因为，区块链的开放和去中心化结构对数据隐私构成了风险。当企业在区块链上发布交易时，任何参与方都可以访问该数据。随着数据量的激增，它们可能会被滥用来收集竞争情报、交易股票或预测市场动向。因此，出于安全原因，需要对区块链参与方进行审查和批准。

要建立一个值得信赖、能与之共享区块链数据的合作伙伴组，这需要克服一些挑战。一是需要一种管理机制来确定系统规则，例如可以邀请谁加入网络，共享哪些数据，如何加密，谁可以访问，如何解决纠纷，以及物联网和智能合约的使用范围等。另一个挑战是，通过让供应链中产品数量或寿命的信息更加透明，区块链可能对定价和库存分配决策产生影响，我们要弄清楚如何应对这种影响。很难预测这种透明性的成本和收益将落在供应链中的哪个环节。

由于这些原因，我们研究的公司将重点放在了有限的应用上，例如药品和食品的可追溯性，以及应付账款的管理等，这些应用有明确定义的用例或法规要求来支持。公司限制了记录在区块链上的信息类型，以降低数据隐私风险，并使系统更容易为供应链合作伙伴所接受。

更简单的共识协议。区块链需要一个共识协议，即一种用于维护每个人都同意的单一版本交易历史记录的机制。由于加密货币网络是无中心权限的对等网络，因此它们使用名为“工作量证明”的复杂方法。它确保了网络上的所有交易都被大多数参与者接受，但不幸的是，它也限制了添加新区块的速度。因此，要用来应对供应链中交易的速度和数量，那就太慢了。

看一下制药行业。在美国，每年有40亿可售单位的产品进入药品供

应链。每个单位平均要交易三到五次。平均而言，平均每天约有3300万至5500万笔交易。相比之下，比特币网络每天仅允许约36万笔交易。

幸运的是，如果区块链是经过许可和非公开的，则无需采用“工作量证明”方法来建立共识。可以使用更简单的方法来确定谁有权将下一个区块添加到区块链中。循环协议便是此种方法之一，即添加区块的权利在参与方之间以固定顺序轮转。由于所有参与方都是已知的，如果恶意行为者以有害或不正当的方式利用其轮次来修改区块链，那它就会被发现。参与者可以通过验证先前的区块来轻松解决纠纷。

实物资产的安全性。即使区块链记录是安全的，其中也仍然存在危险，例如被污染或假冒产品可能被贴上标签并加入供应链——或是因出错，或是由腐败者造成。另一个危险是，扫描、贴标签和数据输入错误可能导致库存数据不准确。

企业正在以三种方式应对这些风险。首先，当产品首次进入供应链时，他们严格进行物理审核，以确保发货与区块链记录匹配。其次，他们正在打造名为dApps的分布式应用程序，用来跟踪整个供应链中的产品，检查数据完整性，并与区块链进行通信，以预防错误和欺骗。如果检测到假冒产品或错误，则可以使用关于该资产交易的区块链记录来追踪其来源。第三，企业正使用物联网设备和传感器来自动扫描产品，并将记录添加到区块链中，无需人工干预，从而使区块链变得更加强大。

在电子书籍和音乐等资产的交易领域，令牌化足以提供信任和安全性。如果将这些资产的所有权绑定到区块链平台，则假冒产品可以完全消除。例如，大学通常与出版商和版权所有者合作，在许多课程使用电子阅读包。将这个电子供应链纳入到带有智能合约的区块链平台中，智能合约可以帮助参与方访问产品、验证所有权和处理付款，因此效率可以得到显著提高。

在端到端的可追溯性、产品交付的速度、协调和融资方面，供应链还有很大的改善空间。正如我们研究的公司所证明的那样，区块链可以成为解决那些缺陷的强大工具。现在是旁观的供应链管理人员评估区块链对其业务的潜力之时了。他们需要加入进来，共同努力制定新规则，尝试不同技术，在各种区块链平台上进行试点，并与其他公司一起建立生态系统。是的，这需要投入资源，但这种投资有望产生可观的回报。

维沙尔·高尔是康奈尔大学庄臣商学院的艾默生制造业管理教授以及运营、技术和信息管理教授。阿比纳夫·盖哈是谷歌产品经理。

一切
始于
信任
BEGIN WITH TRUST

弗朗西斯·弗雷（Frances Frei）
安妮·莫里斯（Anne Morriss）| 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

领导者切实赋权下属的第一步。

核心观点

起始点

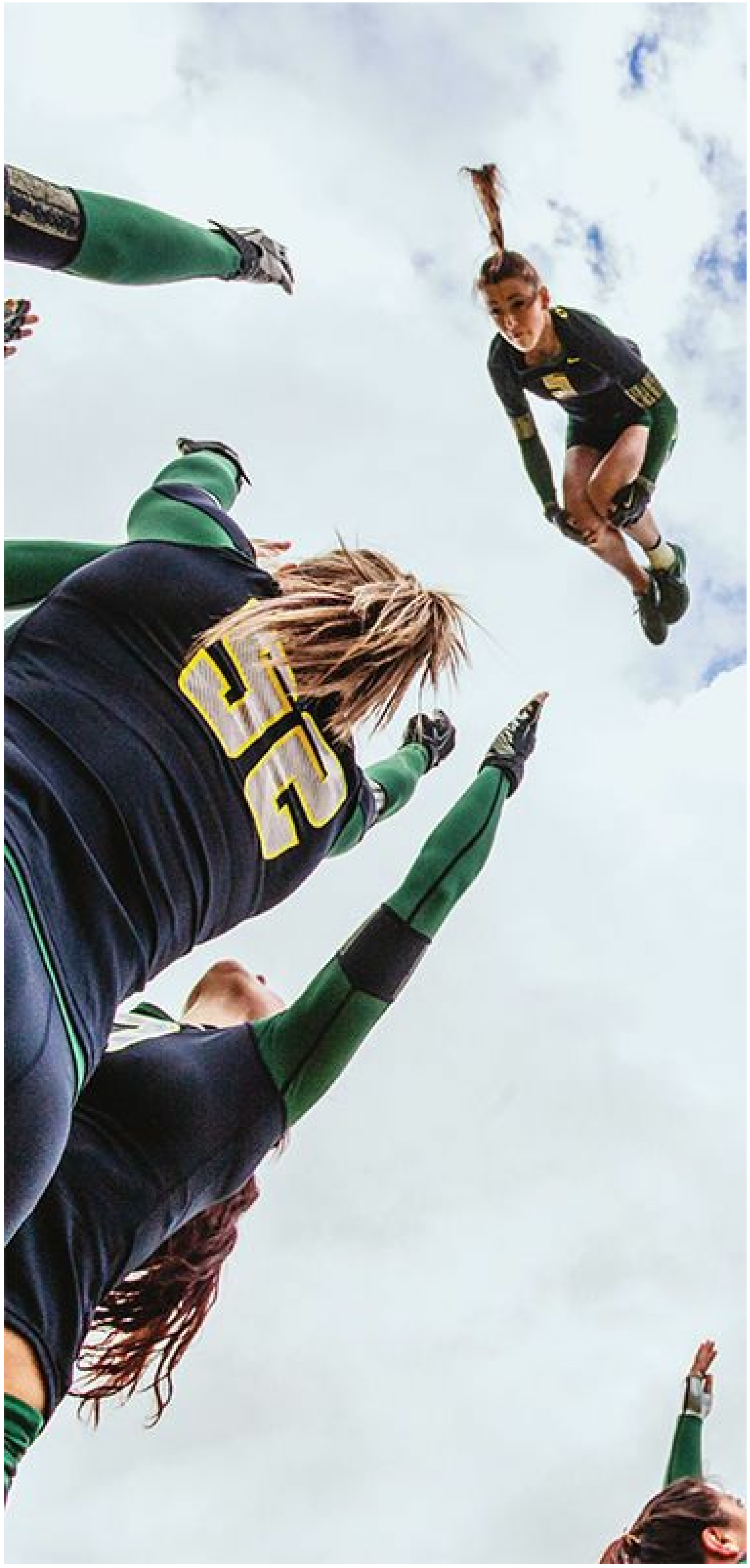
传统领导力叙事总是和“你”有关：你的才能、魅力、彰显勇气与直觉的时刻。但真正的领导力是关于你的下属，以及创造出能让他们施展自身能力和力量的工作环境。为此，你要增加信任储备。

难题

领导者该如何构建信任？三个核心驱动力：本真、逻辑和共情。当人们觉得你在交往中表现了真实的自己，信任你的判断和能力，相信你关心他们的时候，更容易信任你。

改进方法

领导者出现信任问题时，往往因为这三个核心驱动力出现短板。想要培养或重建信任，就要找出你的短板并努力补上。



26

2017年春天的一个下午，时任优步（Uber）CEO的崔维斯·卡兰尼克（Travis Kalanick）走进公司位于湾区总部的会议室，本文作者之一

弗朗西斯正在里面等他。当时优步正设法摆脱因自身原因造成的一系列严重问题，美国和加拿大分公司总经理梅根·乔伊斯（Meghan Joyce）联系我们，希望我们能为此提供一些指导。我们帮助过很多类似创始人领导的公司，解决其领导力混乱和企业文化遭遇的难题。

当时，我们认为优步有很多问题，有关这家公司的信息给人一种无力回天的感觉。当时，这家颠覆性的初创企业非常成功，但它的成功似乎是通过无底限换来的。2017年初，出租车司机在纽约市举行罢工，抗议特朗普总统的旅行禁令，优步似乎使用了一些技巧从中获利——这一举动引发大规模民众不满，引发#卸载优步的抵制活动。一个月后，也就是这次会面前不久，优步工程师苏珊·弗勒（Susan Fowler）在博客勇敢揭发了她在公司被骚扰和歧视的经历，引发了民众更大的愤慨。之后网上疯狂传播卡兰尼克和优步司机互动的录像，录像中卡兰尼克似乎对司机在“后优步时代”艰难求生的痛苦嗤之以鼻。这一时期针对公司的其他指控，强化了优步在大众心中的冷血形象，大家认为这家公司为了赚钱没有下限。

虽然我们对这家公司持有诸多疑虑，弗朗西斯还是决定到加利福尼亚亲耳听听卡兰尼克会说些什么。（安妮当时在组建自己的公司，所以在该项目上退居二线）。在弗朗西斯等待卡兰尼克的时候，她已经准备好迎接媒体描述的那位自大的CEO。但真实的卡兰尼克并没有表现出傲慢，他看上去谦逊自省。他苦心经营、帮助优步获得成功的文化价值观，在他的眼皮底下被滥用并扭曲，他对此思考良多。卡兰尼克对团队的成就深表尊重，但也承认他让一些人担任管理层，却没有为其提供工作所需的有效培训或指导。对于自己在当时所犯的所有错误，他都真诚表达出自己希望以领导者的身份改正错误的决心。

回到马萨诸塞州剑桥市后，我们重新开会讨论是否继续这个项目。敬而远之的理由太多了。项目肯定艰难无比，结果也不确定，更不用说两个城市相隔甚远，往返不便。优步员工感到挫败，品牌形象正在恶化。但是我们意识到，如果能让优步回到正轨，我们就能为其他无数迷失方向、希望组织回归人性的企业找到指导方针，所以我们接受了委托。作出决定后，我们非常清楚该从何处着手——信任。

赋权领导力

我们将信任视为珍贵之物，但它又是文明人类做任何事的基石。出于信任，我们愿意用辛苦挣来的钱换取货物和服务，和另一个人结婚共度余生，为另一个代表我们利益的人投下选票。我们视法律和合同为安全网，但说到底，这些也是基于对执法机构的信任建立的。

我们并不知道，如果有事情发生正义能否得到伸张，但我们对系统有足够信心，愿意和陌生人进行高风险交易。信任也是领导者拥有的最不可或缺的资本之一。但构建信任往往需要从新的角度思考领导力。传统领导力叙事总是在说“你”：你的远景和战略；你做出艰难决定，召集下属的能力；你的才能，你的魅力，你的勇气和直觉发光的瞬间。但领导力并不是在说你，而是你在场时赋权他人，不在场时确保领导力的影响继续。

我们是在投身提高领导力和组织表现的职业生涯中学到了这一基本原则。作为领导者，你的工作是创造条件让下属能完全发挥自身能力和影响力。不仅在和他们并肩作战时，还有你不在场的时候，甚至当你永久离开团队时——这时会是最彻底的考验。我们将其称为赋权领导力。你构建的信任越强，实践这种领导力的可能性越大。

信任的核心驱动力

那么，你该如何构建这种根本性的领导力资本？根据我们的经验，信任有三个核心驱动力：本真、逻辑和共情。当人们认为自己在和真实的你交往（本真），相信你的判断和能力（逻辑），感受到你关心他们（共情），他们就会更容易信任你。领导者失去下属信任，几乎都是因为三个驱动力之一出现问题。

有时，人们并不知道自己传播的信息（更多时候是错误信息）如何损害他们的可信度。更糟的是，压力会放大问题，导致人们更加想去做引起他人怀疑的行为。例如，人们也许会下意识在工作面试中隐藏真实的自己，但正是这种有所隐瞒的行为降低了受雇几率。

好消息是，大多数人拥有一套稳定的信任信号模式，细微的行为变化影响深远。当信任破裂，或下属不再听从你的领导，往往是某个驱动力有所动摇：本真，共情或逻辑。我们将这一驱动力称为“信任短板”。简单说，这就是最可能让你失败的因素。每个人都有一个信任短板，如果作为领导者，你想要构建信任，首先要找到自己的短板。

构建信任，赢得追随

想要找出短板，想想最近一次你未能获得期待中的信任的例子：也许失去了重要订单或延展性任务；也许有人仅仅是质疑你的执行能力。在想到这件事时，克服一下，努力让故事中的其他人拥有合理怀疑的权力，我们把他叫做“质疑者”。假设这位质疑者所作所为皆事出有因，信

任受损责任在你，只有承担起责任，这个练习才有意义。

如果必须从这三种驱动力中选择一种，你会认为当前情境下哪个出现了动摇？质疑者是否认为你在面对他们的时候并不完全真诚，或者你的故事有不实之处？——本真性问题。质疑者是否认为你将自身利益置于首位？——共情问题。质疑者是否质疑你在充满雄心的计划中分析的严密性或执行能力？——逻辑问题。

现在退后一步，尝试看一下多个事件中你的短板模式。选择3-4个典型情境，无论什么原因，给每个情境做个快速的信任诊断。你典型的短板是什么？在压力或面对不同利益相关者的情况下，这一模式是否变化？例如，面对直属下级和上级，你的驱动力短板是否不同？这种情况并不罕见。

如果诊断时，你能让至少一个人（最理想的是很了解你的人）加入，练习效果最好。分享分析结果可以让问题更加清晰，甚至卸下重担，也能帮助你测试假想并不断优化。根据我们的经验，约20%的自我测评需要一轮修改，所以你要选择一位能让你坦诚以待的伙伴。可以考虑直接向质疑者坦诚测试你的分析。这种沟通本身可以成为重建信任的强大方式。当你担负起短板的责任，会展现你的人性（本真）和分析过程（逻辑），并表述你对人际关系的投入（共情）。

战胜短板

过去十年间，我们帮助形形色色的领导者对抗信任问题，其中有老练的政治家，千禧一代的企业家，亿万美元企业领导者。这一过程中，我们掌握了很多战胜个人信任短板的战略，你可以用在自身实践中。下面我们将探讨对信任核心驱动力来说，哪些行为是最为有效的。

共情。很多能力很强的领导者在这方面都做得不好。赋权领导力的一大障碍就是缺少共情。如果员工觉得你更在乎自己，很难对你担任领导这件事给予足够的信任。

分析型和学习型人才很容易出现共情短板。面对工作没有那么积极主动或理解速度较慢的人，他们常会感到不耐烦。此外，现代工作环境的办公工具和体验，也会干扰并阻碍共情的表达，这些工具强行占据了我们所有的时间，各种现代科技无处不在，争夺着我们的注意力。那些不断响起的信息提示音，时刻提醒我们自己有多重要，有时还会打断我们和下属的赋权交流。

我们建议，在共情方面有短板的领导者在团队活动中密切注意自己的行为，特别是在其他人发言的时候。例如，会议中常出现这种情况：会议开始时，大部分人都很专注，共情有所不足的人在理解了议题并表达了自身看法后，就丧失了兴趣。他们的参与度很快降低，直到会议（总算）结束。他们不关心其他人的讲话内容，而是一心多用地处理工作，看手机，不加掩饰地展现无聊，一切都说明这个会议不配得到他们的关注。

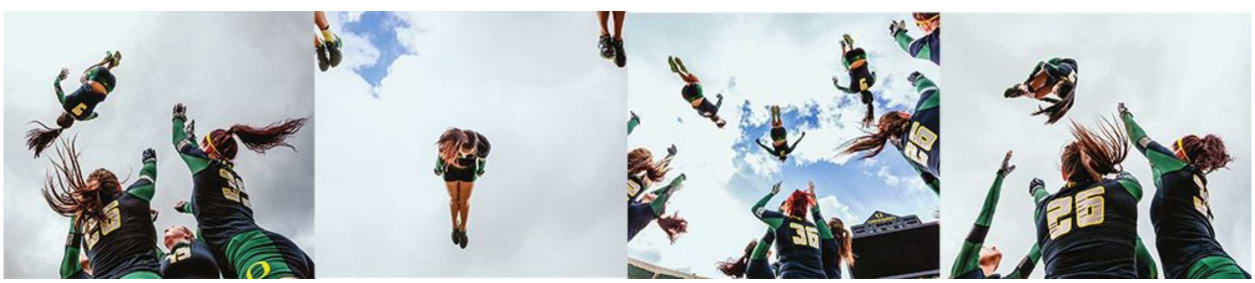
不幸的是，这样的放纵是以信任为代价。如果你展现出自己比其他人都更重要，大家为什么要跟随你？有跟着你走的理由吗？解决这个问题有一个基本方法。除了专注于自己在会议中的需求，确保每个人都能得到他们需要的。为其他与会者彻底负起责任。即便这个会议不是你发起的，也要一起推进讨论。寻找能引起共鸣的例子，将讨论的问题具象化，不要去做无关的事，确保所有与会者都理解了议题。如果你在发短信或查邮件，肯定做不到这点，所以把这些设备都收起来。大家都知道你看手机或电脑肯定不是在记录他们的好主意。

关于共情问题，我想说最后一点：如果你只做一件改变行为的事，请时刻远离手机。要做到真正远离，看不到也拿不到，而不是偶尔把手机屏幕朝下放几分钟。这么做之后，你会惊讶于互动质量和信任构建能力的改善。

逻辑。如果人们对你想法的严密性缺少信心，或者怀疑你的执行能力，那么逻辑恐怕是你的短板。如果大家不信任你的判断，为什么要让你来掌舵？

如果你有逻辑方面的问题，我们建议你重视数据。用确凿的证据支撑你的案例，谈论那些合理怀疑外你确信为真的事，然后就此打住——这部分是最难的。拉里·伯德（Larry Bird）之所以成为伟大的篮球运动员，因为他只在自己有把握时才投篮。这让他有别于那些被自负和肾上腺素蒙蔽了判断力的其他优秀运动员。伯德平时刻苦钻研，残酷训练，在激烈的比赛中当他控球时，明确知道该把球投向哪里。如果逻辑是你的短板，请学习伯德，学会“自省”。

一旦你适应了这种感觉，便要逐步拓展所学知识，过程中努力尝试向他人学习。他人的见解是你最有价值的资源之一，但要想学习必须愿意承认你并非无所不知——一些领导者往往拒绝承认这点。让其他人谈谈自己的经验还有一个好处，你也可以交流自己的情况，讲讲你的职业热忱——促进本真性。



但对于多数逻辑短板者来说，问题不在严密性上。大多数时候，他们的问题是对动摇逻辑的认知，而不是动摇逻辑本身。为什么会这样？因为他们无法有效交流自己的想法。一般来说，交流复杂想法有两种方式。第一种是引导观众逐渐深入，通过跌宕起伏的叙事，情景和戏剧张力，最终帮助观众理解结果。全球很多的最佳叙事者就采用了这种技

巧。你可以将这种方式想象成一个倒三角。故事讲述者从最上面倒三角的底部开始，通过引人入胜的聊天逐步来到倒三角的顶部。

但是，如果你有逻辑方面的不足，这种方式会有风险。观众可能无法在你曲折迂回的讲述中信任你的判断力，而是感到迷失，甚至在转折时抛弃你。为避免这种情况，你要把这个三角形颠倒过来，从重点或头条（三角形的尖）开始往下讲述，底部用证据强化。这种方式体现出你的愿景清晰，完全掌握事实，大家更容易理解你的逻辑。即便中途被打断，你至少有机会说出最重要的想法。

本真性。如果人们觉得你并没有表现出“真实”的自己，没有展现自己的全部想法和感受，那你可能在本真性方面有所欠缺。

你可以做个快速测验：你的职场形象和在家人及朋友面前的形象有多大不同？如果截然不同，你是出于什么原因隐藏或低调处理自身某部分性格？结果是什么？

从理论上看，“做真实的自己”听上去不错，但有时出于某些无法忽视的原因，人们选择隐瞒部分真相。有时出于现实的考虑，需要权衡利弊得失，例如在一个对同性恋充满恶意的工作环境中选择隐瞒性取向。有时候，表达真实感受也许会受到伤害。例如女性在工作中表达负面情绪会受到更大惩罚，黑人男性要承受人们认为他们易怒的虚假刻板印象。

我们这里讨论的，并非一个人偶尔谨慎的自我审查，自我审查有时会与偏见性环境或较低安全感密切相关。我们讨论的是将隐藏真实作为职场发展战略。如果你一直以这种方式行事，那么你可能会出现本真短板。据我们的经验，短期看隐藏真实自我可能偶尔有助解决问题，但它会让信任蒙尘，也会间接影响你的领导力。当大家感到你有所隐瞒或者没那么真实，就会不愿以下属身份对你敞开心扉。

我们仔细研究过“伪装”对多样化团队绩效产生的影响。在现今的市场环境中，多样性是巨大资产，在这方面很出色的企业往往会拥有强大的竞争优势，但这种优势并非天然产生。仅仅让具有多样化经验和视角的员工加入同一个团队，并不一定能提高绩效。事实上，令人不舒服的真相是，如果领导者不积极管理多样化团队内部成员的差异，他们的表现可能还不如同质化团队。部分原因是由于“共有信息效应”导致的：人类倾向于关注和其他人的共性。我们往往会积极寻找并证实共有知识，因为这肯定了自身价值以及和群体的亲密关系。多样化团队顾名思义，在集体决策中直接可用的共有信息较少。

以两个三人团队为例，一个团队中三人差异很大，一个团队则很相似。如果两个团队的管理方式完全相同，例如都简单遵从小组辅助的最佳实践，同质团队表现可能更好。即便有反馈或信任受损，也难以超越共有信息效应的力量。

但只有当人们有本真方面的问题时，这一效应的作用才会显现。如果大家都决定展示真实而独特的自己，即有别于其他人的部分，便可通过增加团队能够获得的信息量，创造出不可战胜的优势——一个包容性团队，（从长远看）可能超越同质团队和未能积极管理包容性的多样化团队（见边栏“信任、多样化和团队绩效”）。

团队能否获得更多知识并享有随之而来的好处，取决于不够真实的领导者是否有勇气。我们知道，向人们展示真实的自己并非易事，有时候还是强人所难。但是，如果我们总是屈服于压力，不愿袒露独特的自我，就会压抑自我中最有价值的部分，那么最终我们不但会隐藏起个体能为世界提供的最有价值的东西——我们的差异性，还会削弱下属对我们的信心。

即便你觉得自己并没有什么独特之处，也应该关心这件事：虚假互

动会让所有人付出代价。如果大家都能保有本真，在这种包容的环境中，每个人都将有机会获得更大发展。换言之，并非只有女性要面临性别偏见的问题，也不是只有非裔和拉丁裔美国人需要面对系统性种族主义。从道德和组织行为的角度，我们都有义务创造出一个能共同承担差异负担的工作环境。毕竟消除这种负担，我们都会从中受益匪浅。

在我们为组织提供服务的过程中，学到的一个经验是，为机构创造本真性环境看上去难，其实不然。企业领导者每天都面对着如何颠覆所在行业，如何不断壮大复杂的组织架构之类的问题，这些事情都需要过人的胆识，相比之下，打造本真性企业这一迫切且可实现的目标更容易一些。如果企业中的每个人都负起责任，包容差异，并敢于展现这些不同，那我们将有很大可能实现真正的包容性，并构建起高度的信任。

因此，别太关注人们想知道的，多关注你需要讲的。别在意批评者的态度，向大家展示你全部的性格，过程中特别留意与你不同的人，相信他们的差异性正是能让你以及公司的潜力得以释放的财富。

信任自己

我们论证了赋权领导力的根本是让他人信任你，这点没错。但还有一件事你要知道，赋权领导力并非始于他人对你的信任，而是你对自己的信任。

成为真正赋权他人的领导者，你要梳理出自身短板，其中包括和他人以及和自己的关系。你能否诚实面对自己的雄心，是否忽略了那些真正能让你兴奋和激励你的事情？如果你对自己不诚实，你需要解决本真性问题。你是否承认并认真对待自己的需求？如果没有，你需要对自己更加仁慈一些。你对自己的想法和执行能力是否缺乏信心？如果是这

样，你需要解决逻辑问题。作为领导者，这个过程很重要，原因不言自明。如果你不相信自己，其他人为什么要相信你？

重建信任计划

让我们回头来看优步的案例。合作之初，优步明显有很多信任危机，我们将其诊断为“乱麻一般的烫手山芋”。

到底发生了什么？让我们来看看和信任相关的基本事实。优步显而易见有共情问题，过去不计代价谋求增长的战略，意味着要特别关注公司和利益相关方，特别是司机及雇员的关系。使用优步服务的乘客，也希望公司能确保不会因财务表现而牺牲他们的安全。此外，虽然优步以颠覆之姿取得成功，却并未回答公司长期商业模式的问题，对其管理者是否有能力领导这样一家规模和业务范围如此广泛的组织，也没有给出解决方案。这些都是遗留的逻辑问题。最后，公司“作战室”式的思维模式也会损害其本真性，优步的“我们vs他们”文化，让员工怀疑他们不会被告知完整真相。

弗朗西斯和卡兰尼克合作之初，后者已开始着手改变，补足信任短板。例如，他雇用了曾任奥巴马政府司法部长的埃里克·霍尔德（Eric Holder），请他主持公司内部针对骚扰和歧视的调查，霍尔德提出一系列意义深远的调整措施后，卡兰尼克立刻着手实施。当时，优步正准备推出打赏司机的新功能，预计推出第一年能为司机增加6亿美元额外收入。公司还在研究新安全设计，目的是让司机和乘客都有更多保护自己的工具。

卡兰尼克未能以CEO身份，见证大多数举措付诸实施。2017年6月他被迫辞去CEO职位，但保留了董事会席位和股权，直到2019年12月全

部退出。最终他被Expedia前任CEO达拉·科斯罗萨西（Dara Khosrowshahi）取代，后者在有效领导年轻公司方面一直有不错的口碑。

弗朗西斯很快开始和科斯罗萨西合作，继续内部信任重建计划。他们邀请公司1.5万名员工说出他们认为优步应当遵守的原则，合作重写了公司的文化价值观。新口号是，“我们做正确的事情，就这样。”初期为科斯罗萨西赢得信任的，还包括强化和监管方关系，逻辑主导下重点关注最具防御性的服务和市场。

这段时间我们做的大部分工作，目标都是在员工中重建信任。有些事情容易发现并修复，例如常常发生的，会议中对他人的存在缺乏同理心，随时发短信的行为。这在技术公司是常事儿，我们一开始还感到震惊。之后我们推行新规定：所有人关掉并收起电子设备，强迫大家重新和同事眼神交流。

信任、多样化和团队绩效

在决策中，多样化并不会自动变成优势。事实上，如果领导者没有积极管理多样化团队的包容性，他们的表现会逊色于同质性团队。因为共有知识在决策中非常关键，多样化团队在一开始共有知识就较少，但如果你能打造出信任的环境，让多样化团队能够贡献自身独特的观点和经验，你就能拓展团队可以获得的知识量，从而创造出无法超越的优势。

（返回原文阅读）

另外一些问题更难解决，例如提升数千名管理者的技能。我们发现，优步在高速发展阶段对员工投资不足，很多管理者对工作内容不断增加的复杂性缺乏准备。我们通过大量浸入式高管教育解决这一逻辑问题，无论你身处旧金山、伦敦还是海得拉巴，员工都可以通过虚拟教室在线参与案例讨论（我们选择的授课方法）。尽管我们的试点项目是自愿参加的，上课时间有时也选在极为不方便的时段，但在60天的课程中，位于50多个国家6000名优步员工每人参与了24小时的课程。这种管理教育节奏、规模和吸收程度都十分惊人。

培训课程让参与者拥有了很多领导者快速发展所需的工具和概念，同时纠正了很多倒置的沟通三角。员工不仅获得了更好的倾听技巧，还懂得了更有利于跨部门、跨地区合作所需的交流方式。弗朗西斯在接手项目的前30天，到公司全球主要办公地点进行实地考察，开拓倾听员工心声的空间，告诉大家，公司领导者希望构建一个不辜负员工的企业。有段时间很多员工抵触自己作为优步一员的身份，弗朗西斯强调大家每

天都要穿优步T恤，直到所有人都对自己的工作感到自豪为止。

不到一年的时间里，优步修复了信任问题。虽然仍有很多问题亟待解决，但员工情绪、品牌健康度和司机薪资等指标都在往正确的方向发展，公司正式向IPO迈进。优秀人才决定留在公司，更多杰出人才选择加入公司，我们最喜欢的一个进度指标是，大街上越来越多的人身着优步T恤。这些都体现了公司各层级员工所具有的才能、创造力和学习决心，也说明卡兰尼克和科斯罗萨西成功构建了新的信任基石。

弗朗西斯·弗雷是哈佛商学院UPS基金服务管理学教授，她为优步提供服务所得的报酬以股票形式兑现，并一直持有。安妮·莫里斯是企业家，领导力联盟（The Leadership Consortium）执行创始人。两人合著有《Unleashed: The Unapologetic Leader°Øs Guide to Empowering Everyone Around You》（哈佛商业评论出版社，2020年出版），本文改编自此书。

当营销
邂逅使命
MARKETING MEETS MISSION

米丽娅姆·西迪贝（MyriamSidibe）| 文
永年 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

向应对全球公共卫生挑战的品牌学习。

家乐如何抗击贫血

缺铁性贫血在发展中世界是一个严重的健康威胁。家乐首先把关注的重点放在尼日利亚，推出了一种铁强化汤料产品并发起了一项运动，鼓励妇女将汤料和含铁丰富的绿叶蔬菜加入食品。

在一项对照研究中，获得信息的城镇里，将绿叶蔬菜加入炖菜的人数增长了

41%

将汤料加入汤中的人数增加了

28%

而在未获得信息的城镇中，这些数字的增长微乎其微。

核心观点

挑战

品牌可以通过打击暴力、减少传染病、改善健康和饮食等方式在全球卫生领域发挥重要作用。关键是营销人员要利用他们最擅长的事情：影响行为。

解决方法

一个包含五个要素的框架——行为改变、内部支持、业绩评测、外部合作伙伴关系以及系统变革——可以帮助任何品牌有效地将使命与其业务联系起来，并提高社会影响力。

结果

在联合利华，具有社会使命的品牌在亚洲和非洲市场推广了提升公共卫生水平的新行为。与此同时，它们的增长速度比其他业务快46%，实现的收入占公司收入的70%。

在终结暴力对待女性的运动中，啤酒品牌似乎不太可能成为盟友。然而，酒精与虐待行为之间的明确关联让南非最大的啤酒品牌Carling Black Label意识到，它必须接受挑战。

该品牌长期以来都以男性为目标客户，传递的信息尽皆涉及男子气概的定义。1980年代，它的电视广告主打牛仔形象，一天的辛勤劳作之后，他们值得饮上一瓶凉爽的Carling Black Label作为犒赏。1990年代，

南非废除种族隔离之后，Carling的广告绘制了一幅国家建设者的形象：寻常百姓如今成为了英雄——健硕、诚实、勤劳。2000年代，该品牌将啤酒与企业家和新兴“白手起家”的一代联系起来，这些人是新的楷模。

这就是百威英博（AB InBev）2016年收购Carling的权属人南非米勒（SABMiller）时的情形。当时新任百威英博非洲营销副总裁的安德烈娅·奎伊（Andrea Quaye）深知该品牌价值几何，但她也明白，这个品牌无法像往常一样继续经营下去了。就在收购进行当中，当地的研究人员对该国的饮酒问题发出了警告。南非人是非洲大陆最嗜酒的人之一，男性是绝对的消费主体。这种酗酒无度的行为造成了许多后果，而其中最令人不安的是针对女性的谋杀和暴力侵害率远远超过全球平均水平。

Carling没有试图对这一问题避而远之，而是决定直面它，并利用其影响力来推动社会变革。这需要承担一些责任当然还有风险。它希望保护南非女性的安全并保持品牌的领导地位，而与此同时，它还必须忠实于自己身为男子气概象征的传统。问题是：如何才能办得到？

追求使命

你如何才能让人们彻底洗手？或者作为“保持社交距离”预案的一部分，让人与他人保持六英尺的距离？或者让人克制自己，不去养老院探望亲人？这些问题在眼下的新型冠状病毒大流行期间具有生死攸关的意义。

不过，远在这些问题登上新闻头条之前，我就已经在我的职业生涯中研究并试图解决类似的挑战了。我坚信，品牌能够、也必须在应对全球健康问题上发挥至关重要的作用，从暴力到传染病，再到健身和饮食。通常通过采取新行为和有益的规范，这些问题多数是可以避免的。

我对一般企业，尤其是营销人员如何应对公共卫生问题的兴趣，来自我在公共卫生问题严重地区生活的岁月。身为联合国经济学家和卫生官员的女儿，我在马里和其他20多个国家长大。成年后作为专业人士，我又在数十个国家工作过，多数是新兴国家。

在伦敦卫生及热带医学学院攻读博士学位期间，我开始探究企业如何可以助力全球卫生的改善。方法之一是通过营销。当注入了正确的使命时，营销可以产生强大的影响。毕竟，影响行为是营销人员最擅长的事情。

我于2006年正式入职联合利华（Unilever），很快成为该公司的首位社交使命经理。我在那里待了十几年。在这个岗位上，我努力将公共卫生目标融入该公司拥有125年历史的卫宝（Lifebuoy）肥皂品牌的经营模式中。我致力于让合作伙伴——包括非政府组织、联合国机构，甚至竞争对手宝洁（Procter & Gamble）和高露洁（Colgate-Palmolive）——来帮助我们在整个亚洲、非洲和拉丁美洲发起一项推广洗手的大型倡议，洗手在这些地方可以预防疾病并拯救数十万人的生命。2019年，该品牌实现了向10亿人传达洗手信息的目标，这对行为和健康都产生了显著影响。

对这些信息的影响进行精确测评很难，部分原因是我们的努力只是各国政府和其他机构制定的众多公共卫生项目之一。不过，在印度对2000个家庭进行的随机对照试验表明，用卫宝肥皂洗手可以减少25%的痢疾，15%的急性呼吸道感染和46%的眼部感染。自从卫宝项目发起以来，我们还看到，在我们发起项目的国家，痢疾和肺炎引起的儿童死亡率大幅下降。与此同时，卫宝已成为联合利华发展最快的品牌之一，目前是全球最畅销的抗菌肥皂。事实上，在联合利华，包括卫宝在内的肩负社会使命的品牌，其增长速度比其他业务快46%， 2017年到2018年实

现了公司70%的收入。

洗手项目以及类似的其他项目建立在共享价值这个概念之上，该理念由哈佛商学院的迈克尔·波特（Michael Porter）和马克·克雷默（Mark Kramer）提出，它认为，企业应该以促进社会公益的方式创造经济价值。正如他们在大约十年前所写道的：“共享价值不是社会责任，不是慈善事业，甚至不是可持续发展，而是实现经济成功的新途径。”不过，正当他们对企业通过其产品和价值链以及通过经济发展所能提供的社会效益加以描述时，我所关注的却是那些通过品牌活动和使命导向营销而产生的社会效益，比如通过交流和教育项目促进更健康的习惯和有益规范。

卫宝如何
对抗疾病
这个肥皂品牌在非洲、印度尼西亚和印度开发了通过洗手减少疾病的项目。
在肯尼亚和加纳的儿童项目让用肥皂洗手的行为增加了
22%
洗手的时间增加了
40%
印度的洗手项目让痢疾的发生率减少了
25%

品牌框架

肥皂品牌促进洗手是完全有道理的。可是，正如百威英博的奎伊所体会到的，品牌和其公共卫生目标之间的联系最初不一定很明显，尽管它确实需要合理性。从管理层、合作伙伴到客户的权益关系人，在向其推销社会项目时，品牌必须提出充足的理由证明自己能够对行为产生积极影响，而且它有一定的尝试权利。

我在《肩负使命的品牌》（Brands on a Mission）一书中描述了一个牙膏品牌如何帮助解决了学校旷课（口腔健康问题是一个主要原因）问题；一家建材和设备企业如何改善了印度、孟加拉国和坦桑尼亚恶劣的卫生状况；以及一个啤酒品牌如何应对家庭暴力的问题。那些品牌与它们卫生目标之间的联系合乎逻辑，哪怕这种联系是间接的。更多的时候，品牌利用的是更显性的专业知识和联系，就像卫宝那样。然而，即使理论依据明白无误，但并不意味着权益关系人会轻易认同，或者执行这些计划会很简单。

在我领导联合利华社会使命项目的工作中，以及我目前在哈佛休假期间的研究中，我开发了一个框架，可以帮助任何品牌将使命与业务联系起来，并提升其社会影响力。我把它描述为一棵使命树，其中的公民行动同时由五个深层根系支撑：行为变化、内部支持、衡量评估、伙伴关系和系统变革。

1.激励行为变化

通常，营销人员的工具——市场研究、产品创新、交流沟通、激励方案等等——是用来增加利润的，可是为了公众利益，它们同样可以随时用来改变习惯和社会规范。

看看家乐（Knorr）这个价值30亿欧元的联合利华品牌，该品牌包

括浓缩汤块这种拥有百年历史和巨大全球市场的产品系列。作为推动解决营养不良问题的广泛努力中的一部分，家乐认为，缺铁性贫血是对发展中国家，特别是对年轻女性的严重健康威胁。家乐首先把目光聚焦在尼日利亚，那里近半的育龄妇女身患贫血。家乐开发了一种新的铁强化汤料产品，并发起了一项运动，鼓励妇女和青少年女性在炖菜的时候加入这种产品以及含铁丰富的绿叶蔬菜。

公共卫生组织早就敦促尼日利亚人在他们的食谱中加入绿叶蔬菜，但一直受阻于加入绿叶菜会破坏食物味道这样的观念。因此，家乐的广告不是以铁对健康的好处为先导，而是把重点放在围绕烹饪的母女关系上，以及在炖菜中加入绿叶蔬菜是多么简单、多么可口的事。这项行动包括名人证言以及尼日利亚流行歌星耶米·阿拉德（YemiAlade）主持的校园项目，阿拉德朗朗上口的“翻、搅、碎”歌词和舞姿让人深刻领会到了这一点。

一旦人们开始尝试在炖菜中加入绿叶蔬菜，他们就更有可能试着将其加入其他菜肴。一项对比两座城镇——一个城镇接收到信息，另一个未接收到——绿叶蔬菜和汤料使用情况的对照研究表明，这个项目正在决定性地改变人的行为。在第一个城镇，将绿叶蔬菜加入炖菜的人数增长了41%，将汤料加入汤中的人数增加了28%，而在第二个城镇中，这些数字的增长微乎其微。此外，这个项目帮助该品牌树立了非洲母亲和女儿捍卫者的地位，从而推动了品牌的发展。

自那以后，该项目已扩展到肯尼亚。它在那儿的重点是将菠菜和姐妹品牌Royco汤块加入肯尼亚的国菜sukuma wiki中，并且在缅甸和菲律宾进行了复制。家乐现在与零售商和其他伙伴合作，在全球推行营养烹饪计划，着重推荐50种健康配料（the Future 50）并鼓励消费者减少使用油和盐。

基本的营销原则适用于任何品牌计划，可是对有志于公共卫生的品牌销售人员而言，存在一些特殊的考虑。以下是他们应该问的问题：

• 我们能够促进哪些行为变化，从而最有效地支持品牌及其社会目标。我们能否对其进行测评？

• 品牌鼓励这些行为的最佳方式是什么？

• 我们是否坚信这项努力会提升现有的公共部门计划（换句话说，我们在这一领域的努力是否有必要）？

• 我们是否获得了发起有效行动的社会许可（也就是说，消费者和潜在合作伙伴是否信任和接受品牌所扮演的使命型角色）？

• 我们是否获得了成功试点一个项目并扩大其规模所需的领导支持、资源和专业知识？

2.赢得内部支持

不管领导者们多么努力，如果没有从CEO到一线的整个企业的上下支持，社会项目就会步履艰难。在联合利华，我花费了许多时间来赢得并维持内部支持。当然，大有助益的是，时任我们CEO的保罗·波尔曼（Paul Polman）富有远见，全力支持我们的社会行动计划［我们的现任CEO艾伦·乔普（Alan Jope）欣然接受并发扬光大的遗产］。不过，肯定有些个人和职能部门必须由人带动才行。

比如，卫宝项目的最大挑战之一就是与公司沟通部门的合作，这一职能部门在任何企业都是规避风险的。社会使命项目在各个方面都具有风险，包括在走偏的情况下有可能损害企业的声誉。可是沟通部门与包括法律事务、财政和人力资源在内的许多其他职能部门对于这些项目的成功至关重要，因此项目领导人必须让它们参与进来。在某种程度上，

这是一个简单传道的问题——坚持不懈地分享项目的目标、对企业和社会产生的预期收益以及实际影响。及早在全公司内招募志趣相投的同事，对于动摇那些可能持观望态度或可能制造障碍的人和部门具有不可估量的作用。

由于社会项目需要数年才能产生成效且要求很高，它们也需要企业层面的支持。最终，大多数职能部门可能都会在项目中发挥作用。包括联合利华在内的某些企业甚至为了可持续发展业务、全球宣传和伙伴关系，或者共享价值而设立了单独的部门，以此来支持品牌的行动计划。

在吸引盟友、专家意见和融资时，对于你面临的挑战要有前瞻性。无论你是在向某个部门、某个单位、CEO还是董事会推介项目，要明确整个企业所需的承诺以及实现大规模影响所需的时间和资源。与此同时，对于收益要有说服力。将行动项目看成是投资而非成本，这样的投资可以帮助企业标新立异，吸引客户，在未来市场占有一席之地，获得有价值的新能力（比如产品创新和伙伴关系方面的能力），招聘并留住人才——这一切发生的同时，向世界展示企业的最好素质并创造公共利益。

品牌之言，品牌之行

对联合利华所谓的“品牌之言”使命宣传和直接定向解决社会挑战的“品牌之行”项目加以区分，这一点十分重要。比如，卫宝的品牌之言指的是用肥皂洗手可以预防疾病以及有助于拯救孩子性命这一信息。它的品牌之行指的是它在非洲、亚洲和拉丁美洲铺展开的许多改变行为的项目。通过品牌之言鼓吹使命，但却未能转化

为品牌之行的行为，是对其使命的清洗——在社会使命承诺问题上欺骗权益关系人。

对人才的影响怎么强调都不过分：具有社会使命感的品牌和企业能够激励员工，而满怀激情的员工会推倒高墙，解决问题并找到获取成功的创造性途径。人力资源部门在此可以成为至关重要的盟友，帮助打造职业道路和激励制度，这种制度奖励员工参与社会使命，对于潜在的雇员也具有吸

引力。

选择你的社会目标

要评估拟议中的品牌使命的合理性，请审视如下列表。你满足的条件越多，你的目标与你的品牌就越契合。

我们现已认定的社会目标：

- 将受益于我们的参与。
- 能够为品牌开辟未来的市场。
- 在我们的权益关系人看来会是有价值的。
- 将会产生可评测的结果，并让他们看得到。
- 能够吸引所需的资源、预算和合作伙伴。
- 与公司更广泛的战略利益一致。

（返回原文阅读）

3.测评业绩

跟踪营销的影响很困难，而评测其对公共卫生的影响尤其不易。工具尚在开发之中，科学在不断发展。我在联合利华学到的一件事是，不要让尽善尽美成为善举的敌人。

看看我们在卫宝洗手项目的指标上面临的挑战。最初，我们原以为我们要做的仅是跟踪肥皂的销量。可是，由于我们目标国的人经常用肥皂洗澡，我们认为销量并不是评估洗手行为的好指标。我们考虑过直接询问人们的洗手情况，可是这很容易受制于重大报告偏倚的影响。我们甚至试过在皂块中放入智能芯片来跟踪洗手情况，可是我们发现，它们的价格高得离谱，而且还引发了隐私方面的担忧。最终，我们决定分发日记本，人们可以用贴纸记录他们的洗手情况。虽然这种办法可能并没有消除报告偏倚，可是在与伦敦卫生及热带医学学院合作开展测试之后，我们得出结论：结果足够准确。实际上，这种办法现已经得到了其他企业的验证。

尽管存在诸多障碍，但是评测是不可或缺的。通过跟踪用于不同项目的资源以及实现社会目标的进程，品牌可以找到成本效益最高的策略。项目团队需要在三个层面上收集业绩数据：

品牌层面。付出的努力是否促进了销量、利润和市场渗透？它们是否在提升购买意向？它们是否有助于让品牌超凡脱俗并树立品牌价值？

卫宝不仅已成为联合利华成长最快的品牌之一，而且它从2008年到2018年的复合年增长率达到了9.6%。在公众心目中，该品牌现在广泛地与洗手项目关联起来，而它的社会项目已助其在非洲和亚洲市场上实现了扩张。

企业层面。项目的使命和业绩是否能维系项目团队的积极性？它们

是否能吸引持续不断的企业支持，包括资金和其他资源？它们是否吸引员工，帮助招聘和留住人才？

比如，受卫宝项目的鼓舞和支持，数以万计的联合利华员工继续在他们的学校和社区教人洗手，这很好地表明了项目对参与度的影响。

公共层面。品牌的努力是否得到了来自企业及公共部门合作伙伴的持续支持？它是否建立起信任并吸引了有利的认同，比如，来自非政府组织和媒体的奖励或赞扬？它是否提供了品牌在别的情况下无法获得的接触合作伙伴和关系网络的途径？

比如，由于我们可以证明卫宝项目促进了洗手行为，所以卫生诊所同意我们给新妈妈们谈谈卫生。由于项目展现了其价值，我们得以在我们自身的资源之外新增由政府、非政府组织和慈善机构提供的数以百万计的欧元，用于新项目的试点和现有项目的拓展。此外，该品牌还因其社会使命工作而获得了数百个奖项。

这些问题的隐含之意是，任何声称肩负社会使命的品牌需要对其业绩负责。当商业品牌表示它们关心社会福利时，包括非营利机构、政府、投资者和消费者自身在内的权益关系人都会本能地持怀疑态度。可靠的测评可以让各方确信，该品牌的努力是在实质性地创造效益，而不仅仅是做做

样子。

4.确立伙伴关系

多数肩负社会使命的品牌都以推动大规模的变革为目标。可是他们无法独自做到。他们需要合作伙伴提供互补的技能、专业知识、资源和关系网络，而且必须谨慎地选择伙伴，确保在目标、程序、预算和活动

方面能很好地配合。

与政府和非政府组织建立伙伴关系是互利互惠的：企业的资源和能力可以帮助公共部门实现目标，而公司则可以获得合法性，在进入市场和扩张时获得支持，以及获得激励创新和学习的新视角。企业之间，甚至竞争对手之间的社会使命伙伴关系或许不太常见，可是它们能够产生一些相同的好处，有时可以帮助企业在市场上锁定一个理想的空间。

伙伴关系在卫宝的公共卫生使命扩展中扮演了至关重要的角色。最有意思的关系之一建立于2014年，当时，全球最大的对抗可预防失明的机构Sightsavers与卫宝联系，寻求其在消灭沙眼方面的帮助，沙眼在全球都是造成感染性失明的主要原因。简单的洗手和洗脸就可以将儿童患沙眼的风险降低60%。

在与Sightsavers合作的时候，卫宝调整了其成功的“超级五人学校”（Super School of Five）洗手项目，以向孩子们教授良好的面部卫生和洗手。该项目的特别形象是由布偶创意总监克雷格·约（Craig Yoe）设计的色彩斑斓的超级英雄。为期21天的项目包括了宣誓、活动、游戏、歌舞、竞赛和结业证书，并由设立于各参与学校的洗手站提供支持。这项行动2015年在肯尼亚启动，很快扩展到埃塞俄比亚和赞比亚，这些地方数以百计的教师接受了培训来实施行动。该项目目前已惠及300多所学校的60万名儿童。在政府及其他非政府组织的共同努力下，该项目在两年内降低了沙眼患病率30%。

取得这些成功之后，我们确立了另一个伙伴关系，这一次是与Big Win Philanthropy合作，以支持埃塞俄比亚卫生部的项目，减少儿童发育不良，这种情况部分程度上是由不良的卫生条件造成的。与疫苗联盟Gavi前景看好的伙伴关系在印度的北方邦同时促进了洗手和免疫。该项目可望到2020年底的时候惠及250万人，目前正在讨论将其规模扩展到

印度之外的事宜。

通过这些伙伴关系和其他联盟，卫宝正获得改善公共卫生以及在新市场扩张品牌方面的真知。卫宝的多数伙伴关系采用的是共同投资或者将资源与伙伴共享的其他模式。在对这些安排置评时，全球伙伴关系总监阿尼拉·戈帕尔（AnilaGopal）表示："过去仅仅是件好事的东西（因为它帮助建立了某种信誉、增加了项目严谨度）如今已成为经营业务的唯一途径。"

5.推动系统变革

社会使命努力的更高级目标应该是实现社会规范和行为方面的长期转变——通过激发公共支持与合作的迅速高涨，这种公共支持和合作的持续时间远远超过单个的运动。推动此事的引擎是我称之为"品牌宣传"的东西。

有效的品牌宣传有几个关键特征。它促进对未来的积极憧憬；它表达人的正义感和共同的人性；它使用符号、语言和文化素材来引起共鸣；它要求具体、可重复的行动；它给予人们代理权，使其成为行动者而不只是受益者；它通过共享平台和有组织的伙伴关系将人们和社区汇聚在一起。

当然，洗手作为增进健康的关键，已经在十年前洗手都还不常见的国家和社区深入人心。家长、老师和孩子们现在都不由自主地口耳相传。联合利华在其中发挥了作用，可它的确是多年来广泛合作的结果。

让我们看一个新的实例，这次涉及的是保险企业——不是每一个人都认为这是一个由使命激励的行业。Discovery Limited是一家多元化的金融集团。在仅仅十年时间里，它就成为了南非领先的健康保险公司，

部分原因是它通过其“生命力”（Vitality）项目改善了客户的健康状况。

如果客户采取健康的行为，“生命力”项目会以更低的保费来奖励他们。它还通过一个名为“生命力健康检查”（Vitality Healthcheck）的项目来筛查他们的进展，此项目会对体重指数、血压和胆固醇水平加以跟踪。它还鼓励运动锻炼和良好的营养并对其进行跟踪。从2015年到2018年，项目会员经常锻炼的比例提高了34%，会员的蔬菜购买量增加了29%，他们的糖和盐的购买量分别下降了33%和31%。

会员还可以在购买新鲜水果、蔬菜及其他6000种精选产品时获得高达25%的现金回报。南非各零售商已欣然接受这个概念，有些商店开辟了一整块区域用于销售达到“生命力”项目标准的食品。虽然该项目可能看似有点侵犯隐私（它的确使用来自苹果、Garmin和Suunto的跟踪设备来计量活动），但是客户还是为了回报蜂拥而至；在那三年期间里进行的“生命力健康检查”数量增加了55000例（21%）。

其他的主要保险公司——友邦（AIA）、Generali、John Hancock、Manulife、平安和住友人寿（Sumitomo Life）——都已启动了自己的“生命力”项目。2018年，它们与Discovery一道签署了一份承诺，致力于实现帮助1亿人在2025年前活动量增加20%的目标。该承诺让“生命力”项目与世界卫生组织的体育活动全球行动计划（Global Action Plan on Physical Activity）一致，要求互相竞争的保险公司合作实现这一目标。

结果如何？客户明显变得更加健康，Discovery节省了一大笔钱。从2008年到2018年，“生命力”项目更健康的保险池估计为Discovery节省的钱相当于12亿美元。“生命力”项目惠及所有相关方——保险公司、零售商、技术合作伙伴以及消费者。这是创造共享价值方面教科书级的案例。

运行中的框架

现在让我们回到Carling及其为防止暴力侵害女性所做的努力上来。我之所以选择突出强调这一行动，是因为风险太高，品牌面临的障碍太大。与追求卫生目标的肥皂品牌不同，声称希望降低侵害女性暴力行为的酒精饮料必须面对这样的事实：它寻求解决的问题恰恰是它一手造成的。

正如世界卫生组织所指出的，“证明各种形式的侵害与饮酒之间存在关联的研究比比皆是，（而且）清楚明确。”公众没有忘记这种联系；奎伊表示，在针对Carling反暴力项目进行的电台访谈期间，她“遭到了听众的痛斥”，他们指责Carling的行动方案不外乎是一种营销策略。

尽管如此，Carling对于它理所当然有义务——而且有资源——去解决的问题表现出了持久的决心。让我们看看它目前的一些项目，看看该品牌若要实现广泛的变革并主张对其使命的合法权利，尚需从事多么大量的工作。

2017年，Carling以#别找借口#（#NoExcuse）的标签发起了一场反对性别暴力的电视和社交媒体运动。它发动了一场吸引了8000人参加的男子游行，投放了500万罐#别找借口#啤酒，并呼吁南非男性承诺制止暴力侵害女性的行为。在此基础上，Carling与全球媒体传播企业Ogilvy以及富有影响力的营销公司indaHash合作，将信息传达到索韦托德比（Soweto Derby）赛场，这是一年两度让国家大部分地方停摆的足球赛事。

就在2018年3月的比赛开始前，一群女子在球场中心围成一圈，唱起了南非足球圣歌“AsambeNono”，但歌词是新的。这时的歌词描述的是球队失利后回到家中丧气地威胁配偶的男子，歌中反复重复那句“别找借口虐待妇女”。两支足球队，奥兰多海盗队（the Orlando Pirates）和

凯泽酋长队（the Kaizer Chiefs），也加入了进来。在联赛期间的各场比赛中，球员们都戴着#别找借口#的臂章，并在比赛结束时举着横幅摆姿势。分析家们报告说，足球之歌呼吁变革的运动影响到的人数达4500万。

那一年，英博百威的一个企业项目也启动了试点，将“明智饮酒小队”派到两个较为贫穷的社区里的酒馆，与店主和顾客合作。这些小队训练男人成为负责任的饮酒模范。在此基础上，Carling品牌随后与当地的一名社会企业家、非营利组织Father a Nation创始人克雷格·威尔金森（Craig Wilkinson）接洽，把小队的概念带到当地足协和大学，并培训“捍卫者男人”——能够回到社区、就男性社会角色（包括预防暴力）相关的一系列话题举办研讨会的影响力人物。威尔金森解释说：“我们在每个社区都与当地机构合作。总的想法是点燃一团火，发起一场不需要大型基础设施或者不需要我们持续参与的运动。”到第一年结束的时候，Carling的培训、研讨会和野营活动参与者已达3万人。

该品牌现在有意与其他公司合作，让参与其活动的男性在2025年之前达到100万人。百威英博已承诺投入10亿美元用于社会营销及相关活动，旨在减少酗酒行为。此外，该公司计划确保到2025年底之前无酒精或低酒精度啤酒产品至少占其全球啤酒销量的20%，高于2019年的8%。（迄今为止，该公司已在主要市场推出了无酒精啤酒，在加拿大、南非、澳大利亚和欧洲推出了低酒精度啤酒。）“#别找借口#是对梦想的现实体现，这个梦想就是帮助男人成为更伟大的自己，并交给他们工具，使其从根本上改变社会，”Carling的品牌总监阿尔内·吕斯特（Arné Rust）表示，“如此深层的变革不会很快发生，可是我们承诺，无论需要多久，我们都将坚持不懈。”

这些努力很不错，可是它们是否会实现品牌的社会目标？答案是肯

定的，不过尚未实现。当然，人们对这一问题的意识越来越强：对南非代表性样本的调查发现，在18至24岁的人群中，69%的人认为，这些运动“打破了对家庭暴力的沉默”。现在，公开反对性别暴力的男性比例已经从30%上升到了42%。

不过，Carling尚未证明这些运动已经降低了酗酒或针对女性的暴力行为。诚然，这些项目还处于初期阶段——捍卫者男人活动只是一年前才发起的。正如我在卫宝身上所发现的那样，产生实质性的社会影响可能需要十年时间，对其进行评测又极其复杂。尽管如此，现在所有的目光都注视着Carling和百威英博。若要成功，他们需要遵循本文中列举出来的所有策略。

几乎任何品牌都会欣然接受可以支持业务且真正具有贡献的社会使命，哪怕这个品牌与该使命的关系十分微妙或者令人担忧。不过，所有有效的项目都具有长期性和挑战性，牵涉许多权益关系人，包括政府和非政府组织、员工、客户和社区——甚至可能还包括竞争对手。

我在此聚焦的是公共卫生目标，不过，联合国的17项可持续发展目标（Sustainable Development Goals）当中的任何一个都可以拿来作为品牌寻找使命的起点。这些目标应对的是贫困、饥饿、教育、气候行动、性别平等、经济机会以及其他全球性挑战。（若要衡量特定品牌与目标的契合度，参见边栏“选择你的社会目标”）这里描述的框架经过了十多年的测试和改进，可以帮助任何企业或品牌开启由使命驱策的旅程，或者加速行程，营造势头，并产生真正的变化。

米丽娅姆·西迪贝是哈佛大学肯尼迪学院穆萨瓦尔-拉赫马尼商业与政府中心的高级研究员，联合利华前全球社会使命总监，著有《肩负使命的品牌：如何通过使命实现社会影响和业务增长》（Brands on a Mission: How to Achieve Social Impact and Business Growth Through Purpose），劳特利奇出版社（Routledg），2020年。

“管理科技”：下一代管理的助推器

魏炜 王冠霓 | 文 李全伟 | 编辑

管理科技是通过科技手段解决管理问题。管理科技的有效应用，需要围绕企业管理的基本范式或实践痛点建立工具，避免出现科技的独立王国。

随着技术尤其是数字技术的快速发展，企业的经营活动受到广泛和深入的影响。简单说，管理科技是通过科技手段解决管理问题，优化管理流程，提升管理活动的效率和管理工作的效果。如今，许多公司已经将科技定义为平行主业，越来越多的数字管理工具应运而生，让企业的经营和管理变得更加智能。相信不久的将来，管理科技和数字化商业模式将共同打造下一代管理。

管理科技浮出水面

企业的经营活动分为业务活动和管理活动。

前者是指具体的研发、生产、销售等工作流，以及在工作流中同步循环的信息流、实物流和资金流。企业建立适合的商业模式，就是选择产业价值网上各利益相关方从事的业务活动并安排企业内外部利益相关方的交易关系，也就是设计和执行从事业务活动的各利益相关方的交易结构。

后者是指为实现相应的业务活动而进行的目标确定以及相应的计划、组织、领导激励和控制的工作活动，又可以进一步细分为业务管理活动和职能管理活动。通过科技手段解决管理问题，优化管理流程，提升管理活动的效率和管理工作的效果，我们称之为管理科技的应用。在本次数字化转型过程中，组织和人完成数字孪生的工程，以及管理活动的在线化、智能化革命，是管理科技应用的最直接体现。

数字科技对现代企业的冲击往往从某个业务动作的改进开始，进而转化为整体商业模式和管理模式的革新。

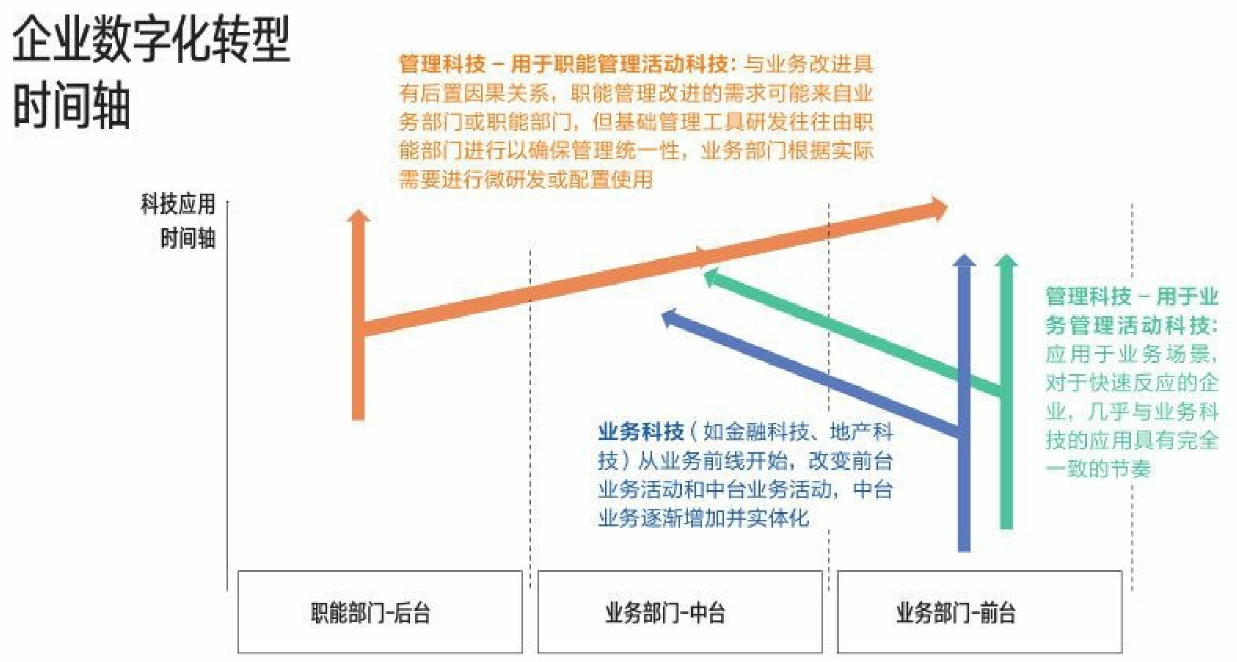
平安保险从大概10年前开始在全国范围内推行两核（“核保”“核赔”）的集中化管理。当时智能手机并不普及，但平安的每个业务员都有一个终端，可以在现场录入保单及理赔信息，并传输到后台处理，一般案例可以直接办理完成。这种方式相较于网点办理极大提升了办理效率和客户体验，并轻易触达更远距离和更加下沉的客户群。与此同时，中台集中有效控制了分支机构可能出现的错误或腐败现象。在保险市场上，有效筛选入保人群和控制不道德出险率，就能够保证自己的产品设计和定价具有充分的同业竞争力。

我们看到这家已将科技定义为平行主业的集团公司发展过程中，数字科技正在持续改进业务的管理和执行。平安车险建立了两个重要数字工具。其一是车损数据库，出险后车主可以对车身关键部位进行拍照并

上传，额度之内由系统智能定损，一键理赔；其二是以智能系统规划车险业务员的服务区域并安排员工调度，在最小资源配置下实现6分钟到达现场的承诺。这两类工作原本由业务员和一线管理人员凭借专业经验完成，采用大数据和人工智能替代后，准确率都提升到90%以上，并节省了大量用于决策的人工成本。

技术手段不仅释放了存量业务的潜力和管理效能，也衍生了如好医生、一账通等新场景业务，而新业务场景也反向逼迫管理效能的提升。平安从几年前开始自主研发建造云平台和多个整合型的数字管理工具，替代原本僵化笨重的管理系统，解决业务放量增长和复杂度剧烈提升后产生的各类管理问题。70%的线下手工操作被腾挪到线上，管理者和员工可以自助完成很多工作，比如定向推送课程、一键打印证明等。另一项管理改进则是重新定义数字化时代的企业边界。招聘系统是一个典型的例子，平安将外部猎头纳入到数字系统的使用者范畴，杜绝了多头交接，而组织边界外的“员工”也可以为公司贡献价值。

经过数年内部测试和使用，这些数字管理工具甚至作为盈利性产品开始向市场销售。互联网公司则在这个领域走得更早一些，头部科技公司的产品已经在助力众多外部企业解决管理问题，从管理活动到业务活动，又建立了一个新的商业模式空间。（见图“企业数字化转型时间轴”）



（返回原文阅读）

数字科技与商业管理本质

确定数字科技促使企业管理转型的目标方向，要从商业管理本质出发。管理就是决策。数字科技要么通过辅助决策，要么通过替代决策，将管理行为从直觉端向理性端推动，在数字信息全景化、管理逻辑结构化、处理能力量子化的情况下，对几乎所有管理行为的效果产生爆炸性的增益。管理科技的有效应用，需要围绕企业管理的基本范式或实践痛点建立工具，避免出现科技的独立王国。

1.目标/计划

关键管理场景	改进价值
目标制定	数字科技支持开放式抓取重要渠道的信息，物联网（IoT）实时获取外部市场和内部经营信息，通过大数据和人工智能两大技术，为理性制定财务目标和经营目标提供研判依据，甚至根据预设逻辑直接产生量化目标。
分解落实	数字组织可以支持更复杂的组织架构和多线程的汇报关系，在数字组织之上配置各机构/单元的责任范围，对临时性重点工作指定责任主体，机器人可以直接完成分解工作，并保证各个分解侧面组合之后，仍是严丝合缝。
资源分配	通过数字手段对企业资源，包括实物资产、无形资产、非财务资产（高层管理者时间精力）等进行统筹规划与合理配置，深度学习后的人工智能可以对资源和计划进行直接匹配，对无法有效配置的资源提出预警或建议。
联动调整	在内外部情况发生变化时，机器人可以自动发现并做出提示；一旦确定目标调整，机器人可以根据原始逻辑自动完成计划调整，及时启动预案（如临时延长排班工时并支付加班费）并通知相关岗位。

便利蜂公司致力于成为全面数字化管理的下一代便利店，从客户群体选择到品类运营、经营管理、人员培训等，全面以最优算法为基础进行管理。负责算法的中央大脑将SKU选品、门店定价和折扣促销、每日订购品类和数量等原本由店长层面进行的决策全面接管，这些门店的销售计划又与区域内的物流配送规划、后端的生产/采购计划搭建在一套大的算法之中，将层层计划转化为效率更高、效度更好、收入成本更优的统筹规划。店长需要做的，是严格执行智能大脑自动生成的生产计

划，每隔15分钟都可能收到新任务的推送，比如某类产品降价促销，这些任务是基于产品的生产、存货、销售甚至店外气温变化自动生成的最优业务决策。与此同时，终端门店摄像头、物流温度和定位监测、存货二维码等物流网工具使每一件商品都在数字系统内形成了唯一标识，从生产到销售/抛弃全周期都被记录、被计划，这些数据反过来促进中央算法的迭代升级，也充分保证了食品安全，控制经营风险。

2.组织

关键管理场景	改进价值
组织管理	数字组织形成了更有力的管理网络 ·员工工作信息线上化（透明、清晰、便捷），管理者因此拥有更宽的管理跨度，也可以跨越部门和层级进行管理，组织韧性更强、效率更高。 ·移动技术使企业内部社交更加频繁，不受局限，远程协作和精细授权更容易实现，精准的信息发布和推送成为可能，公司更容易在组织网络中构造信任和增加黏度，人工智能也可以通过对员工特殊行为（如工作交付频繁延期或批量数据下载）及时提示隐患。
组织变革与创新管理	全体系数字系统能够将每一次组织变革或创新的过程进行全记录，以此发现正确或错误的实施步骤；对变革实施过程中风险点的监控和处理，如发现问题自动通知焦点小组并协助解决问题；大型企业将来自不同角落的管理经验进行汇集并编辑为数字知识，实时传递、交互学习。

连锁零售行业具有管理层级多、职能条线数量多且分工精细、物理距离远、人员流动性大等特点，组织信息很难沉淀，管理网络控制力弱，每个人都容易处于孤岛或旋涡的状态。大润发从企业通讯录开始打

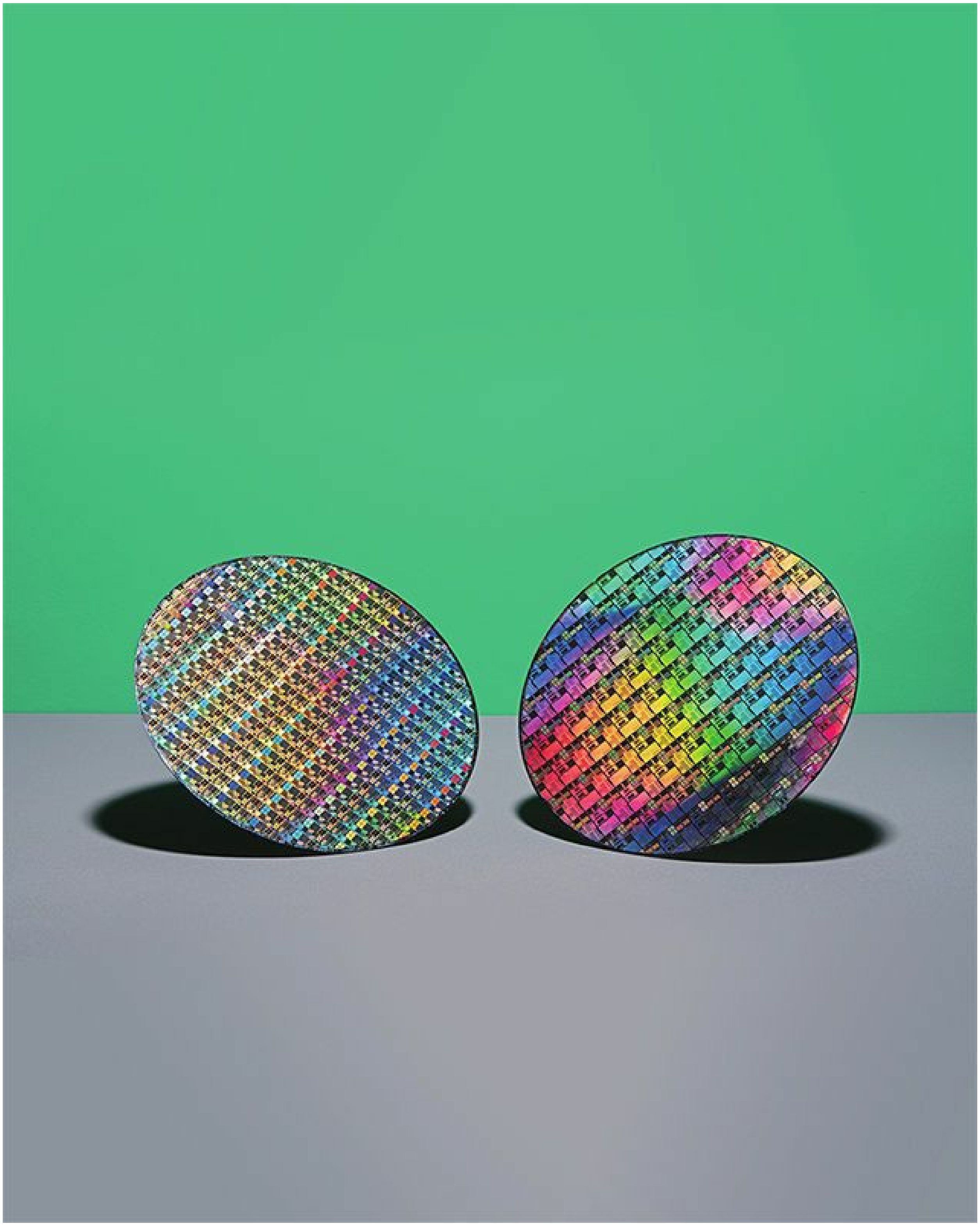
造数字组织，清晰展示包括导购员在内的组织架构和岗位信息，找人、群发一步到位，解决了新人陌生无助、老人不断认识新人的问题；入离职信息同步更新，也为流动团队的管理提供帮助，并及时提示招聘预警。远程协作工具使业务工作更加顺畅，多人电话及视频会议、宣发大文件的线上传递，比传统多点沟通或物料邮寄的方式更加快捷，整体工作节奏都更加紧凑，消除多环节管理流程中某方等待的空白期，也强化员工在项目团队中的个人责任感。

3.领导激励

关键管理场景	改进价值
达成组织效能	大数据支持企业为员工的经验、能力、绩效和行为建立非常多的标签，并跨时间周期记录历史信息，深度的人工智能分析则能够在数据中挖掘出隐性却重要的管理规律。例如，对人力资本配置、员工健康程度和敬业度实时监控，对于风险提示建立解决方案。
领导力建设	最有效的领导力评价和发展工具能够贴合被评价者的所有工作行为，数字工具通过工作时间、对象、内容的镜像读取以及视频图像分析（如重要客户会议的现场表现）形成结论并提出管理建议。在此基础上，人工智能可以迅速形成发展计划，并通过持续的行为塑造补足短板（如时间计划性差的管理者被强制每天花15分钟完成工作计划）。
报酬和激励	智能工具使企业可以精细量化管理员工的薪酬、奖金和长期激励等物质激励工具，支持管理者高效付薪；多元激励同样可以通过管理行为的数字化进行记录和分析，然后提供个性化的回报。 激励工具对于大型企业和精英化组织的效果尤其明显。当管理者快速增加且技能不够成熟时，数字助手能够提升众多管理者的行为界面效果，如通过定时发送节日祝福弥补“任务导向型”管理者在关注人方面的不足。

IBM是一家具有强大变革能力的巨型组织，其高科技的业务属性也鼓励公司在本次数字化转型过程中尽快前行。在人才管理领域，数字科技使量化结果成为可能，关注管理行为本身演变为关注管理行为与管理结果的关系，并进而实现高效能的领导和激励。IBM专门建立了成建制的AI工具——Watson家族，包括5个探索工具、2个沟通工具、2个语言工具、2个文本语音转化工具、2个共情分析工具和1个视觉识别工具。这些工具犹如组织的五官，帮助大脑完成人才评价、职业发展、教练辅

导、薪酬规划以及各主流系统开发对接的管理工作，为庞大的跨国多元化集团提供动能。在这些重点管理环节，Watson像一位资深的人力资源业务合作伙伴（HR BP）一样汇总所有支持性信息并进行深度分析，然后向管理者提供专业的具体建议，频度更高，成本更低。另一方面，在行为塑造层面，它的数字赋能工具甚至可以检视一些分支机构正在进行的管理活动，通过数字镜像后的对比分析提出改进建议，这一有力工具成为连接管理者和员工的桥梁，极大地提升了员工体验。



4.控制

关键管理场景	改进价值
监控与督办	物联网技术可以使管理者充分采集业务过程中的数据，智能分析则能够对数据进行快速比对分析，通过良好设计的管理视窗，实现高频和量化的运营监控效果。 数字化监控工具，具有良好的穿透性，在复杂组织中可以协助高级别管理者直接深入一线操作（可视或影响）。
绩效管理	绩效管理可以全部线上化完成，自动推动流程按时完成，进行上下级对齐等操作性工作，有效解决如跨部门多人评分、红线标准等复杂评价环节带来的顺序混乱等问题。 另外，通过日常业绩数据跟踪、各维度群体打通的对比和分析、评价结果分布等智能插件，绩效系统协助管理者更公平有效地完成工作。
审计与监察	智慧审计有效解决了传统审计和监察过程中样本抽取不准、信息获取时效低、现场作业风险、审计中修正等问题，管理系统对审计监察系统在数据层面开放，第三道防线工作可以集中化、常态化、标准化和精准化进行。

金风科技是全球第三大风机制造商，自2009年以来开始侧重于风电场运营和发电业务，从资产精细运营的视角配置了一系列数字化工具用于风电场的日常管理。在生产管理过程中，通过资产管理系统（EAM），集控数据分析风电场设备状态和人均劳效，EAM年访问量超过70万人/次，实时多维度的数据对比和外部电力市场情报分析，支持生产管理模式的调整，以实现资产收益最大化。而生产数据又进一步通过BI系统以天为周期生成自动化报表，目前已经形成的管理报表有50多种版式，根据需要报送各业务管理部门，从不同维度对业务的表现进行可视化的监控。当问题出现时，则采用哨兵系统挂牌督办，自动更新

处理进度，处理过程非常透明，能够实现全员监督；其中的重要突发事件，则能够通过公告的形式推送全员，目前系统累计发布公告已超过5000次，同时发挥内部宣传和业务培训的效果。

数字化管理模式的四个特征

数字化转型重构了组织模式和管理工作的设计。传统组织体系在每项管理活动的范畴内都建立了刚性管理杠杆，企业内部的管理活动被充分细分，每个管理流程所包含的管理活动都比较少，以确保活动执行的效果。数字科技使管理活动实质化，并簇状分裂为更多、更灵活的管理工作。传统管理活动的效果变得无力，增配的管理资源反而会束缚业务发展，因此，领先公司开始重新设计管理活动的归集方式和排列组合，并由此衍生出同时支持和控制不确定性、更好匹配业务活动的管理模式与工具。

从形式上，以数字化为核心能力的企业的管理模式，通常具有以下四个特征。

组织结构：单体架构表现出网状组织的特征，人员流动的门槛也在一定组织单元内完全打开，不固定组织将大量出现并发挥实质效用，如项目组、专项流动团队、复合团队、临时专家等，KPI/OKR分解、员工技能画像、内部社交、远程会议与协作、360度测评等数字工具将广泛采用。

人才结构：数字化转型将使得大部分公司的人才结构“变重”，特别是总部层面具有密集配置精英人才的倾向，大量“专业管理者”出现，或是个体负责一定的业务或管理结果，或是在更大范围通过影响力来推进非决策性的管理工作。另一方面，原本I字形、Y字形或者H字形的职业

发展通道在很多新兴领域将逐渐废弃，曲线发展（跨部门跨领域跨级别）的人才可能更受欢迎，公司内部要考虑是否有必要建立明确定义的职业阶梯，还是建立更复杂的阶梯图形。

管理活动的主体：管理活动将由更多岗位和角色的员工承担，而非仅仅是“管理者”的专利，每一名员工都可能成为自我管理和交互管理的任务主体。

集授权体系：从纵向上，大部分的传统决策被压低层级，同时更多不确定性的管理事项出现，需要更多高层干预（自下而上）或者直接穿透指导一线（自上而下）。从横向上，则表现为更加频繁、大跨度、穿透组织壁垒的横向关联，横向授权和斜向授权成为管理习惯，最终决策主体出现不确定性。

管理模式的革新

管理模式的改变意味着管理模块的重组及在组织层级上的配置方式。数字科技直接促使开放式的商业模式成为必然，颠覆性改进原有业务和持续演进创新业务等战略性工作通常在总部层面进行，或者至少以总部为管理活动排布的优先出发点，紧密围绕最终决策层（即治理层或经营层）进行。总部另外的精力应放在经营控制上，任命具有前瞻性的掌舵人，以及监察不道德行为，而对于第一时间得到日常经营信息，在规定范围内并不予以干涉，运营管理是业务单元管理团队的管理职责。

客户和市场界面以透视镜的方式在组织内部直接拉通，企业内部信息流没有所有权壁垒，数据能够充分流通、沉淀和使用；运转一段时间后，企业内部通常会形成一个强大的运营管理职能，将产品端和营销端连接起来，甚至将研发、生产和供应链一并整合，这样一来，管理决策

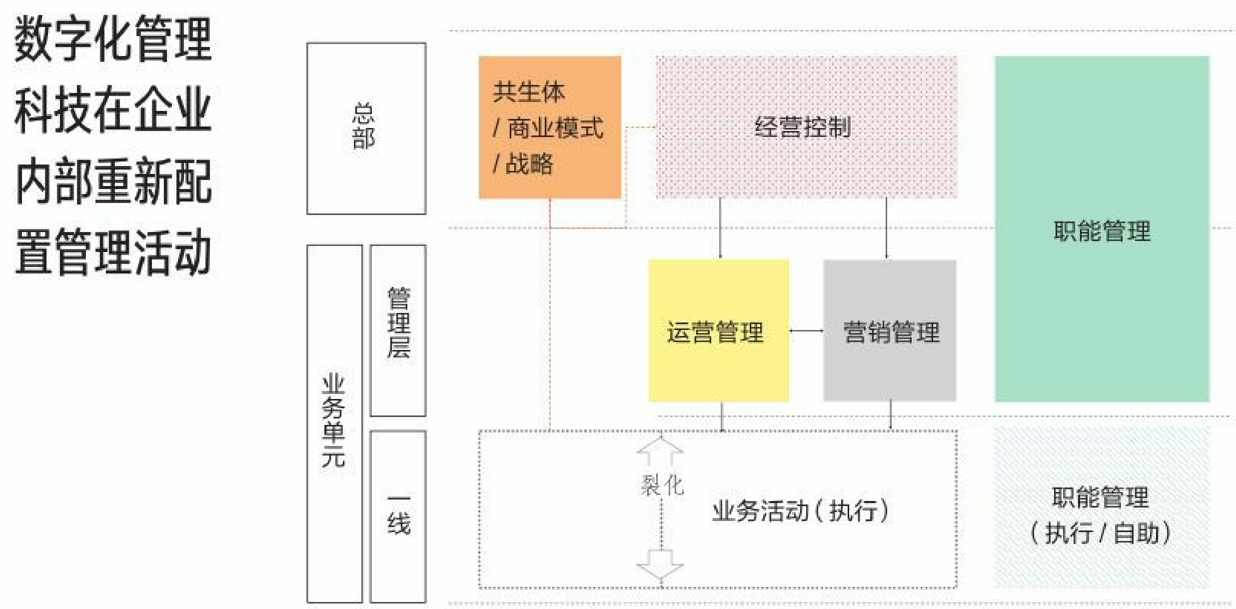
和工作责任也直接打通。业务单元管理团队既关注内部运营管理，也关注针对客户的营销管理，并将两类数据交叉互联，以指导一线团队执行具体的业务活动。

职能管理活动的渗透性显著增强，每一领域内原本数十项管理职能被整合为个位数的长流程，再根据工作内容逐级分解为多级子流程，子流程间强相互关联。在长流程中，总部和业务单元管理层共同完成相应的管理工作。受益于数字化带来更透明的管理报表和更智能的管理分析，业务管理者作为执行/决策主体范围显著增加，业务单元有更大的空间定制贴合自身业务的管理流程，或是在总部设定的管理流程上拥有更宽泛的决策权。

传统企业中，业务活动由一线部门执行完成，而数字科技的广泛采用，促使相似的业务活动开始整合集中，业务流程发生裂化，在企业内部形成新的交易结构——前台和中台之间的交易结构，每个中台团队聚焦完成某一类型的业务活动。阿里是中台建设的先行者，伴随相关多元业务组合的建立，包括用户中心、商品中心在内的八个业务中台，具有规模经济、统一标准、支持创新、数据打通等重要优势。

但我们也发现，中台实现了集中管理和成本控制，业务价值反而存在下降的可能。这是由于中台切出了业务完成体的一部分流程进行捏合，对于整体效果（特别是成本效率）的关注优先于单一业务线，1%的失误率放大到单一业务单元可能形成高倍损失；另一方面，员工的工作结果感和责任感也被阻断，他们只期待在快速运转的重复性工作流中达到规定的门槛标准，这一点在直接面对客户的业务活动中尤其明显。当阿里将客服工作整合到中台后，解答客户咨询和投诉的整体效果发生了垂直下跌，与单一业务条线的京东和携程相比，客户界面扑朔迷离，case可能被员工强行中止或无效完成。在寡头供给市场中，客户在当期

的继续忠诚并不意味着短板业务模块不会对整体业务价值产生重要损伤。这也是业务中台比技术中台更难建立的原因。



（返回原文阅读）

在此情况下，一些管理举措正在实施，比如中台和前台员工进行定期轮岗，按对接的业务线搭建客服团队，前中台管理互担指标、交叉任职等，然而这些就事论事的管理举措并不能真正解决中台过度行政化的问题。拥有大型中台的企业必须寻找架构建立后缺失了哪些常态管理活动，这些管理活动由数字科技而产生，亦能通过数字科技予以解决。

其一，通过微观管理建立直接责任。数据挖掘技术可以协助建立更加结果导向的全流程责任追踪机制，自动发现业务活动中的问题并督促解决；另外，相较于阶梯式的激励方案，人工智能可以帮助管理者制作鼓励高品质工作的管理工具。

其二，细化“外部”评价。管理干预和高频激励可以消除中台集中式工作可能滋生的混沌效应，基于业务运营数据，建立更细致、更科学的评价模型，前线作为直接客户（业务流程终端），外部利益相关者作为

直接或间接客户，都应参与到中台的管理流程之中。

值得说明的是，对于多元业务板块、收入及员工体量大、全球性的公司而言，可能会确立超过一个层级的重点经营团队，管理活动则会出现界面模糊的情况，一定程度上的管理重叠有利于从不同维度促进业务发展，但需要避免多头指挥情况。（见图“数字化管理科技在企业内部重新配置管理活动”）

各组织层级需要在传统管理活动之外，抓稳数字时代新增或强化的几项主责管理职能，从资源分配、能力培养和机制设计等几个方面确保持续性数字化转型的稳步推进。

总部：重点完成战略性、整合性、统筹性、长期性的管理活动。

1.建立和维护共生商业模式，研判及推行具有开放性的业务战略，管理具有战略意义的外部利益相关者，协调及连接重要的内外部关系。

2.搭建公司内部的数据平台及数据架构，通过管理手段确保各组织单元在数字化转型过程中的步调节奏，建立统一数据管理平台及授权使用规则。

3.自上而下推动组织发展工作的进行，建立科学理性的管理文化，培养下一代领导力及通过广义培训的手段促使数字能力在全员范围内的提升，调整架构和绩效激励机制，促使数字化转型在组织层面饱和落实。

4.推动创新业务的拓展、资源投入及效果评估，既包括公司层面新业务的孵化或以孵化成型新业务的快速扩张，也包括现有业务在数字经营模式上的改进。

业务单元（**BU/BG**）的管理团队（单层级或多层级）：重点完成经营性管理活动，以期拓客、提收、降本、增效。

1.运营/营销管理，包括将业务活动链条打通的管理活动，使销售

端、生产端、物流端、研发端等部门同时面对客户，围绕客户需求这一中心同步工作；包括建立及运行实时数据系统，并实时施加管理行为以提升日常经营效能；包括对业务活动和管理活动中积累的知识予以沉淀、解析与传递。

2.业务领域内或针对相同客户群的新业务孵化，对于最小作战单元所形成的试点样本进行评估并支持可行性成长，对于已形成一定规模及较清晰业务模式的新业务，与总部共同推进放大。

3.建立新的业务管理工具，与公司外部及公司内部其他业务单元的协作过程中建立共同发展模型，设计、实施、检验及反馈数字化时代的管理机制。

4.解决多线条管理的矛盾问题，针对不同职能线条的管理规则在本业务单元内自行校准，如少量特殊人群激励、财务成本标准等，再分解落实。

前线业务团队：以业务活动为主，同时在数字赋能的基础上进行一定范围管理活动。

1.使用、执行各类数字工具，及时反馈自身业务活动所产生的数据信息，以及对业务工具和管理工具的科技化及应用场景提出建议。

2.完成自我管理、自我学习和自我培训的工作，通常这些工作需要借助公司已建立管理科技工具，员工可自行完成学习发展等具有一定复杂度的自我管理工作。

3.完成交互管理的活动，如线上工作分配和工作交接，在工作场景下新建业务流并横向/斜向指向他人，对临时团队成员进行360度评价，为内部社交平台上的同事点亮技能等。

4.早期创新管理，特别对于智慧型企业，前线业务团队往往是自下而上创新工作的发起点，在公司重度投入资源之前，一个或多个专业员

工往往具备全流程产品管理的责任。

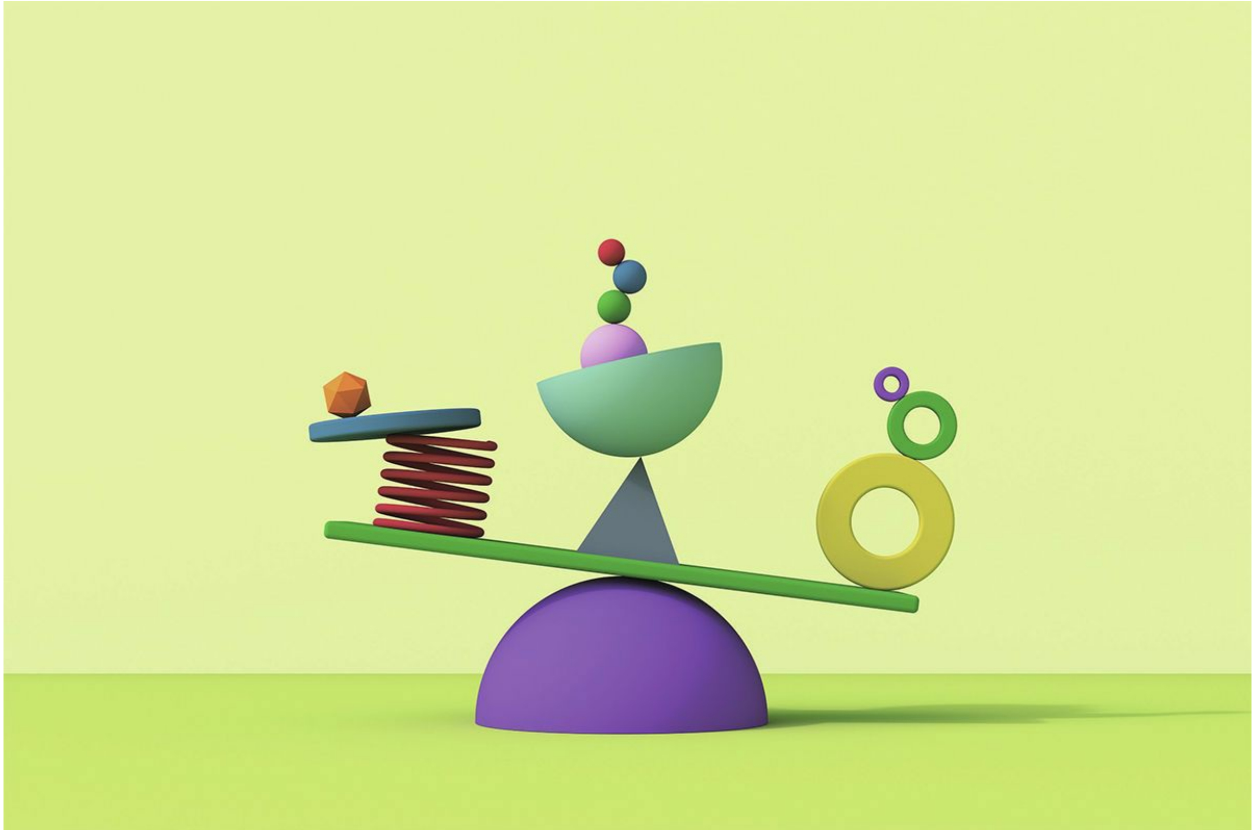
绝大部分企业管理者都对数字化转型的必要性和紧迫性具有了严肃认知，但相较于踊跃的数字业务投入，当下仍然只有一小部分极具前瞻性和管理智慧的领导者，察觉管理科技具有同等力度的颠覆效应。下一代管理在涌现中渐露峥嵘，管理科技与数字化的商业模式一起，构成重塑未来数字化企业的两项基础定义。横向视角下，围绕管理结果而建立的长流程如同滋养文明的长河，奔流穿越多个组织单元，带动河两岸的团队一并开启转型；纵向视角下，不同层面的管理者都需要保持清醒的自我更新，学习如何在数字化时代完成管理工作，并通过频繁磨合建立新的组织惯性，这个动作越早进行，与业务转型配合越及时，整体变革成本就会越低。

魏炜是北京大学汇丰商学院管理学教授。王冠霓是北京大学汇丰商学院管理学硕士。

企业应对疫情三法

杨斌 | 文 李全伟 | 编辑

本文借鉴爱信精机在火灾中重构起供应链的经验，提出中国企业应对疫情危机的三种方法。



疫情当下，面对原材料短缺、员工无法返岗、市场萎缩、资金链脆弱的巨大压力，企业怎样才能活下来？各行各业的人都在献计献策。但慷慨激昂并不能解决现实问题，心灵鸡汤只是隔靴搔痒，抽象理

论远离实际情境，有些应急对策又往往是饮鸩止渴，会使企业元气大伤。要知道所谓妥善对策从来就是不存在的，而消极等待只能使局面更加恶化。很多时候，遇到任何困难，我们只能“先自助，再共助，实在无法克服时，才寻求公助”。先让企业活下来，再努力活得好一些，最后争取化危为机。那么，作为企业家，应该做些什么来渡过难关？这里有一个日本企业的案例值得参考。

爱信精机在火灾中重构起供应链

这是日本企业界很经典的一个案例：1997年2月1日，丰田系下属公司爱信精机发生严重火灾，预计全面恢复需要整整2个月。爱信负责提供丰田全部车型的刹车控制器，几乎是其唯一供应商。而这个部件由100多个零件组成，需要基于专用精密机械、特种刀刃具以及熟练技能工人的磨合型生产。刹车控制器的提供，会导致丰田所有总装厂停产2个月（当时丰田全球产能已超过600万台），可谓灭顶之灾。

然而，当丰田的主要竞争对手在幸灾乐祸的时候，丰田在短短的3天内就构建起替代的生产体系，涉及200多家工厂的协作和100多个零部件的制造，总装厂仅停产了2天，创造了汽车史上的奇迹。其原因就在于丰田并不是单独一家公司，而是由起码3个层次600多家公司组成的系列集群。在遇到困难的时候，能够“一方有难，八方支援”，发挥集体协同的力量。

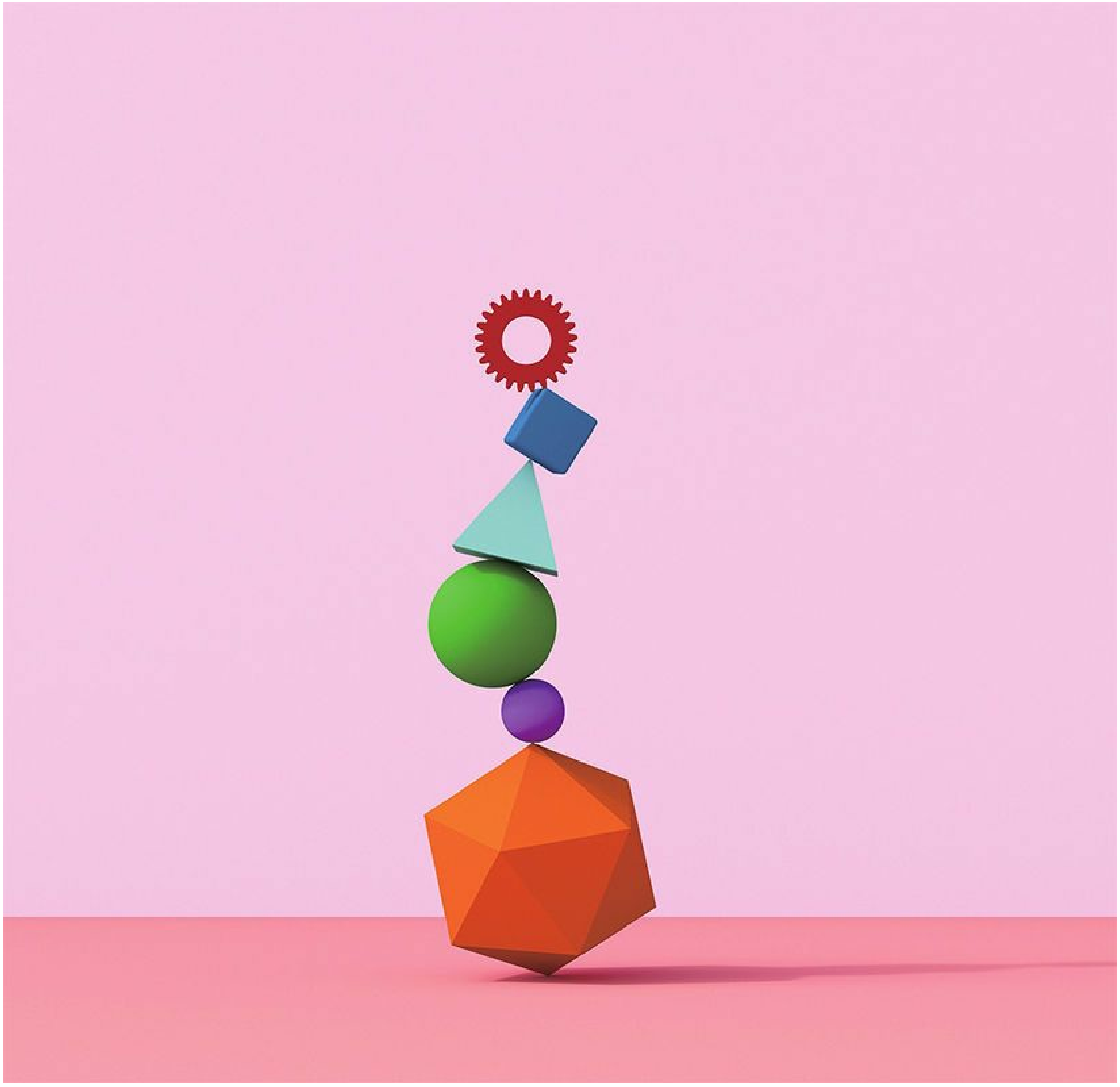
在爱信精机判断火灾会造成严重后果时，就开始打电话与100多家厂商联系（包括爱信自己的供应商22家、丰田汽车、丰田的长期供应商36家、外部供应商4家、机床厂商70家），寻求协助，都得到了积极的回应。公司同时成立了救灾指挥部，建立了生产关联组、物流组、外协

组和内协组。对表示可以试制某个零部件的企业，爱信迅速电传设计图，并与电装共同成立了机床和刀具的调配中心，由物流组火速提供给对方。在上述过程中，丰田持中立立场，并未主动要求哪个厂商去做什么，但一切井然有序地进行着。同时，丰田第一生产技术部实验整备课也在抓紧试制刹车制动器，以备万一。从中可见丰田自身有强大的能力“冗余”，能使“自助”与“共助”同步进行。

按照“厂商试做-爱信认证-批量生产”的程序，爱信精机在3天内就重构了刹车制动器的生产线。也许有人认为这并不困难，但实际上很多零部件要达到航空级的加工精度，需要克服大量工艺和制造上的难题。所以当时有500多名各厂商的技术人员，聚集在爱信精机协同攻关。这么多人，又来自不同的企业，如何能分工协作、取长补短、各司其责，还不混乱争吵呢？这就体现“功夫下在平时”的效果。丰田系列各层（如协丰会、丰进会、丰荣会）企业之间平时有密切的互动，跨层的交流也很频繁。包括高管、研发、营销、人力甚至财务人员都有非正式组织，一般在周末活动。这次几百名技术人员，大多是一个叫“自主研”的组织成员，基于平时的交流了解，关键时刻才会配合默契。

最让竞争同行迷惑不解的是，这一切活动都基于自发、自愿，事前没有任何谈判交涉及签订合同。这就是系列与外包的本质区别。那么，如何补偿协作企业的付出呢？最终，爱信精机主动承担了协作企业的全部直接费用（如劳务费、工具和设备损耗等）。但这些企业的间接损失如何处理（如专用设备后期的空置、对外部厂商订单的误期赔偿等）？俗话讲“人人为我，我为人人”，丰田最终将1997年第一季度一级供应商对丰田的销售额加价1%，返给对方（合计150亿日元），而供应商们又主动将大部分转给了二级、三级，直至非丰田系企业。就像一个大家族，“越近的关系越要多忍让，越远的越不能让人家吃亏”。

日本型企业集团与企业系列，构筑了世界上最复杂的企业互助网络。而我们大多数企业仍然喜欢单打独斗，没有将构建良好的企业间关系放在战略高度来考虑，遇到大的冲击就会非常脆弱。更有个别企业无视国际准则和责任底线，行为乖张霸道，也就难逃“得道多助，失道寡助”的结局了。当然，在这个案例中，到最后，对于这一奇迹，没有报奖评优，没有感谢表彰。坏事就是坏事，教训不会自动变成经验。所以爱信精机在后来编集了《紧急生产恢复行动指南》，发放给每家企业，让这次事件中的教训形成共同的“组织间记忆”。



面对疫情，中国企业应对之道

上面的案例印证了俗话讲的“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，做企业就是如此。所以，要重视搞好与供应商和客户的关系，甚至要搞好与竞争对手的关系。能做到这一点，也许关键时刻会救你一命。在当前疫情下，除了寻求互帮互助之外，企业还能做什么？我认为以下三种

方法值得重视。

方法一：化解“斯托克代尔悖论”，做一个“基于现实的浪漫主义者”。要认清现实，认识到此次疫情对中国经济和企业的冲击的严重性。在经济总量已居世界第二，各类产业和地域经济高度互补关联，中国经济和企业活动已深度嵌入全球化、网络化的今天，一切都与17年前的SARS时期大不相同。认为困难会马上过去，一切重回常态的想法非常危险。这不是一只“黑天鹅”，这是一头“灰犀牛”。莫忘“墨菲法则”：“你讨厌的事情终归会出现的”。

中国经济高速增长了30多年，为何不会有一次深度调整？享受了全球化的红利，为何不用承担全球化的风险？追求规模化、集约化、网络化的优势，为何看不到其背后的成本、代价和脆弱性？

吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中讲述了他采访的一位越战中被俘美军将领斯托克代尔的故事。柯林斯问，“你为什么能熬过这艰难的8年，坚持到最终获释？”斯托克代尔说，“因为我从不失去信心。我相信自己一定能出来，一定能再见到我的妻子和孩子。”柯林斯又问，“哪些人没能活着走出来？”将军回答，“是那些太乐观的人。他们这些人会想，‘圣诞节之前，我们一定出得去。’圣诞节来了，然后过了。他们又说，‘复活节之前，我们一定出得去。’复活节也到来了，也过了。然后是感恩节，然后又是圣诞节，如此往复……最后，他们抑郁而终。”将军接着说，“这是一个非常重要的教训。你不能把信念与原则搞混，信念是你一定会成功，而原则是你一定要面对现状中最残忍的事实，无论它们是什么，需要我们一步步去克服。”

“斯托克代尔悖论”揭示的是，盲目乐观最终让你看不到后天的太阳，因为你会倒在明天的晚上。但同时，盲目悲观也无必要。过去这100年左右的时间里，人类经历了两次世界大战、全球性经济危机、巨

大的贫富差距、恐怖主义的蔓延……但我们依然生存，经济和社会仍在进步。所以要做一个“基于现实的浪漫主义者”。

方法二：不舍不得，忍住短痛，断臂求生。面对巨大压力，企业自身不能忍痛做出调整，局面不会自动好转。不管你投了多大本钱，不管你费了多少心血，都应该把非核心的资产卖掉，把不重要的业务停掉，将看不到回报的项目清盘，从非关键的地域撤出，请那些不能与企业共渡难关的人离开，收缩战线，断臂求生。企业要放弃幻想，去边缘保核心，舍局部保整体，在“长夜降临，凛冬将至”的时刻，一定要做减法，保存体力和实力。

这一过程可能极其痛苦，但只有如此，才是真正对家人、员工、客户、政府乃至社会负责。否则最终依然将耗尽所有，难逃厄运。在这一过程中，作为企业家，要清醒、理智、淡定和收敛，不要冲动、盲从、折腾和发散，多分析本质，少传看表象，多求理解协同，少做粗暴自利，坚持活下来，等待春天重归。

方法三：靠“倒腾”增能力，让“资源条件化，条件资源化”。

记得一位企业家讲过，做管理就是“倒腾”，让“资源条件化，条件资源化”。这句话讲透了经营管理的本质——在“静”和“动”的转换过程中提升能力，创造价值。一个企业你经营了几年下来，总会有许多资产积累，包括愿意跟你同甘共苦的员工，对你的产品和服务比较满意的客户，信任你的供应商，这就是你的资源。但资源是静止的，除非你靠愿景和目标把它们激活，进而将它们编织到你的业务活动之中，使其潜在作用成为显现作用，保有价值成为发挥价值，部分功能融入整体功能之中，达成各种资源的互补相乘效应，才能成为企业创造价值的条件——这就是“资源条件化”。

另一方面，在动态环境变化中，这些资源的组合匹配都是暂时的，

企业的战略和目标也会不断调整，只有把不同动态条件下各种资源组合的经验和内在机制提炼出来，形成组织的无形资产（如专利、品牌、市场地位、客户关系、组织向心力等），才能成为企业在任何挑战下都能够依靠的资源——这就是“条件资源化”。只有在基于从静到动，从动到静反复的“倒腾”之中，企业的能力才能得以不断提升。要注意，是“倒腾”而不是“折腾”。通过“倒腾”重组资源，创造机会。而困难局面下如果是“折腾”，只会让企业“体力”消耗得更快。

2008年金融危机，美国三大汽车公司都遭受了重创。通用汽车决定向美国政府申请200亿美元的援救，而且高管们原准备乘直升机去国会陈述的，后因遭到舆论的痛斥才改乘了火车。当时福特汽车也很困难，有人问福特为什么不去申请援助，时任CEO穆拉利说，“我们还没有到向美国人民伸手的时候，我们要先自己救自己。”所以，尽管福特汽车问题重重，但仍然在美国获得尊重。

在遭遇灾难的时候，企业和组织一条基本的求生路径是“先自救，后共救，再求公救”。如果你能果断自救，还有人能与你同舟共济，实际上你离“春天”已经不远了。在当前的疫情下，各级政府也在积极努力，遏止疫情，恢复生产，为企业营造减压减负的政策空间。但是，一切政策、措施产生效果都需要时间，企业不能靠等，而是先要立足自我，通过自救和共救赢得时间，创造出重生的条件。

杨斌是南开大学商学院人力资源管理系教授。

女性**CEO**为何如此少？怎么办？

陈春花 | 文 李全伟 | 编辑

女性CEO占比少的原因主要有四点：梦想与愿景力不够，企图心不足；追求完美疏远了真正的价值；回避冲突；情绪化与不安全感。

《哈佛商业评论》**2019**年全球和中国**“**百佳**CEO”**两大榜单如期发

布，这两份榜单透露出很多值得关注的信息，特别是倡导“长期主义的价值观”。不过我更关注一个数字，女性首席执行官（CEO）的比例是否有变化？在2019年全球百佳CEO榜单中，女性CEO有4位上榜，比2018年增加了一位；在中国百佳CEO榜单中，也只有5位女性CEO上榜，依然徘徊在个位数。我们看到的结果是，女性CEO依然是少之又少。

我们再看另外两份研究报告，也得出相同的结论。2019年瑞士信贷研究所（Credit Suisse Research Institute）发布第三份《CS Gender 3000》报告调研的3000余家企业来自56个国家和地区，涉及管理职位3万个。亚太区（包括日本）数据来自14个国家和地区的1280家企业。女性CEO比例不足5%，女性首席财务官（CFO）比例不足15%。女性基本被排除在运营核心决策层之外。麦肯锡的一项研究表明，中国女性的劳动参与率领先世界，基层岗位基本上男女比例各半。但在各级管理层的晋升过程中，女性的能见度锐减——中级管理22%，高级管理11%，董事会10%。女性CEO更是罕见，只有2%。

女性CEO如此少，多少有点超出我的想象，这也引发我想去探究，到底是什么原因导致这个结果。综合相关的研究发现，女性管理者在晋升机会、领导力培训、平衡工作与家庭、性别特征、薪酬体系等五个方面，都无法与男性管理者处在相同的情景中。回看2019年发布的这两份百佳CEO榜单，同样发现这些影响因素隐含其中。全球榜单中，86人内部晋升，平均任期为15年。中国榜单中，96位是公司创始人，或内部晋升，平均任期为15.5年。这些数字表明，绝大部分获选CEO都经历了内部的长期考核；他们必须获得每一个晋升机会，争取到相应的学习与成长资源；他们全力以赴专注自己的工作，并从工作中获得价值回馈；与公司建立良性互动的状态，带领公司成为行业的领先者。

在相关研究基础上，也许还有一些导致女性CEO甚少的原因需要去挖掘，这样我们才有机会寻找到答案，以帮助改善女性管理者的现状。所以，我决定换个方式去思考，即从成功的男性CEO们所体现出来的特征中，对比找出一些不同的影响因素。

长期跟踪中国领先企业成长的研究，让我有机会用接近30年的时间与中国行业领先企业的CEO们近距离观察与交流。他们所处的行业不同，企业规模不同，发展的历程不同，产生的影响不同，但是他们所呈现出来的那些共性特征，让我理解到CEO所具有的特质集中表现在四个方面：伟大的梦想与强大的使命感；洞悉商业本质并驾驭战略变量；渴望挑战并充满战斗力；发展自己与发展他人。

我自己曾经两次出任CEO，并能很好地完成董事会所设定的目标，深知是和这些领先企业研究成果直接相关。也正因为此，针对CEO这四个特质来分析导致女性CEO数量如此少的原因，我更愿意从女性管理者个体的视角去展开分析，所以结论有以下四点。

女性CEO占比少的四大原因

原因一：梦想与愿景力不够，企图心不足。这个原因导致无法驱动女性职业生涯走得很远。大部分职业女性发展到一定阶段，自己放弃了梦想，或者本身梦想和愿景就不大。2002年，哈佛商学院对其1981年、1986年和1991年毕业的女大学生进行了一番调查。结果发现，62%的学生已经结束了她们的职业生涯，这个数字虽然在今天有所改善，但是放弃更高追求的女性，依然非常普遍。智联招聘发布《2018中国女性职场现状调查报告》显示，35.9%的女性将上下班方便作为选择工作的首要考虑因素，无形中放弃了更大范围的工作机会选择。

原因二：追求完美疏远了真正的价值。女性管理者更在意追求完美，会习惯性陷入自我设定的标准，按照自己的成功经验去做选择和判断，因为不愿意接受不完美，为此耗费成本与时间，甚至忽略了顾客的标准，忘记了目标。相对于女性管理者的完美习惯，男性管理者更愿意追求把事情做成，所以男性管理者更在意目标本身，会想尽办法为实现目标做出各种努力，甚至可以接受不完美。女性领导者追求完美体现在用人上，带来的负面影响更大，突出表现在三个方面：找不到符合完美标准的人；很难与团队达成共识；无法欣赏优点却更多关注不足。

原因三：回避冲突。管理者总是处在各种挑战及冲突之中，无论是组织外部的挑战与冲突，还是组织内部的压力与冲突，都需要管理者去面对，同时我们也清楚，有冲突的组织更具活力。但是这也给管理者带来很多挑战和压力，这就是为什么男性管理者更有优势的原因。经济学家尤里·格尼茨（Uri Gneezy）和约翰·李斯特（John List）合写的著作《隐性动机》（The Why Axis），采用一系列实验对此进行了研究。结果发现，在美国，男性往往更喜欢竞争，而女性则不愿竞争。心理学的研究也表明，女性的领导方式更注重人际（interpersonally oriented），而男性则更注重任务（task-oriented）。我们每个人日常的经验也是如此，女性领导者更多在非业务领域从事服务性、综合性协调工作，相反核心业务领域中女性管理者非常少，导致晋升到CEO 的路径隔断。女性管理者不愿意面对冲突，更愿意协调与合作，提供服务支持，如前面提到的《CS Gender 3000》报告显示，女性统领着1/3“共享服务”职能部门。

原因四：情绪化与不安全感。稳定的情绪与心理能量，相对于CEO这个角色而言是极为重要的，但是女性管理者在这个部分会有明显的波动。女性管理者情绪受到干扰的要素会比较多，一方面来自工作本

身，一方面来自家庭。根据英国牛津大学研究人员分析的66项关于时间分配的研究，从1961年到2011年间，在受调查的19个国家和地区，女性是做家务的主力，平均每天比男性多做两小时家务。女性更需要肩负生养子女的重任。这一切都会影响到她们的收入，给女性管理者带来职业上的不安全感，以及情绪上的波动，从而不能突破自我发展的瓶颈。而一个情绪化的上司，很难获得下属的支持，会直接导致工作成果不足。同样，情绪化与不安全感，也会影响到女性管理者与团队成员的合作效应，包括如何获得更优秀的人与之工作的意愿。

改变局面的四种方法

在木兰汇慈善基金会和北京大学国家发展研究院的支持下，我们成立了“女性领导力研究中心”，致力于女性企业家和创业者的领导力培养，这所“木兰学院”已经培训了近600名女性企业领导者，这些优秀的女性领导者给我很多启发，对她们近距离的观察和深度互动，以及针对上面的问题分析，我们可以找到改变这种现状的方向，建议女性管理者从以下四个方面做出改变。

激发梦想不轻言放弃。你的梦想决定了未来路径和事业发展程度，以及攀登到何种高度的人生巅峰。女性管理者要不断激发自己的梦想，不轻言放弃，不质疑自己的目标与追求，用梦想牵引、提升自我发展的能力，并影响身边的成员共同奋斗。此次榜单中的格力CEO董明珠曾说，“我觉得一个国家，乃至一个世界，工业是一个根，制造业是一个本，如果你在‘根本’两个字上务虚地谈，我不知道谁能担当起人类的发展。”所以董明珠的梦想就是“让世界爱上中国造”。带着这样的梦想，董明珠不断驱动自我、超越自我，带领格力公司一路向前。

承担责任时没有性别之分。女性作为企业管理者出现时，要学会按照所出任岗位责任来认知自己的角色，要在意责任差异而不是性别差异。有关这个问题，曾为女性CEO的我被多次问及，我的回答都很明确，在承担责任时，与性别没有关系，只与责任相关。一旦你出任领导者的岗位，对你而言，就不存在“性别”，男性领导者和女性领导者都必须承担企业发展的使命与责任。所以，我更倾向于建议女性管理者在承担责任时，忘记自己是个“女性”，为此可能女性管理者会付出更多，甚至很多优秀的女性管理者被称为“雌雄同体”。

邀请比自己更优秀的人加盟搭建团队。拥有优秀团队成员是管理者和企业组织获得成功的核心关键要素，优秀的CEO都会雇用比自己更优秀的人组建团队。有意思的是，当我和一些研究学者讨论“男性CEO

为什么这么多”话题时，大家觉得应该深入研究一下，是不是每一个优秀的男性CEO背后都会有一位优秀的女性成员？这也从另外一个层面说明，拥有比自己更优秀的团队成员至关重要。做到这一点需要女性管理者不断去尝试找到更优秀的人，要消除身边优秀的人给自己带来压力的顾虑，克服自己内在的不安全感，授权与建立信任，让大家的贡献度提升，如此坚持，女性管理者自己也会得到更大的提升，优秀的人围绕在你的身边，你也会成为一个更具影响力的核心人物。

学会与孤独相处。掌舵百事可乐12年并取得公认绩效的女CEO卢英德（Indra Nooyi）说，“女CEO可能是这世界上最难也最孤独的工作之一。当你成为CEO，而且是一个‘女CEO’时，你就会被区别看待，你就会被不同的标准所束缚。”这份孤独，一方面来自CEO需要独立承担组织整体责任，另一方面来自社会上对女性的一些不言而喻的认知。谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）在《向前一步》里面写道：“如果一个女人非常能干，她看上去就不够亲切；如果一个女人看上去很亲切，那她就会被认为不能干。由于人们想雇用和提拔那些既能干又有亲和力的人，这就构成了女性的一大障碍。”享受孤独是女性管理者必须完成的训练，这需要女性管理者不仅要在乎自己外表的和谐，还要关心自己内心世界的丰盈。当然要做到这一点，并不是容易的事情，那些成为CEO的女性，一定是找到了与孤独相处的有效方式。

女性成长为优秀的CEO，一方面需要外部环境的改善，同时也需要女性自我内在力量的锤炼，后者更是女性自己可以主动做出选择的方向，不为自我设限，就能春暖花开。

陈春花是北京大学王宽诚讲席教授，国家发展研究院BiMBA院长。

Experience 经验

战略性兼职
THE STRATEGIC SIDE GIG

肯·班塔（Ken Banta） 奥兰·波士顿（Orlan Boston）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

阿米特·佩利（**Amit Paley**）职业生涯的前七年是在《华盛顿邮报》（Washington Post）做记者。虽然他投入工作的时间很长，还在中东战区工作过，但他还是抽出时间在母校报纸的理事会任职，为有抱负的记者提供帮助，同时了解非营利组织的运作方式。在离开《华盛顿邮报》并完成商学院的深造学习之后，佩利加入麦肯锡（McKinsey）担任顾问，这又是一项要求很高的工作。但是，他再次将志愿者工作列入了优先任务，这次是负责"特雷弗项目"（Trevor Program）的夜间和周末电话咨询服务，该组织致力于防止LGBTQ（性少数群体）青少年自杀。最终，他加入了该项目的理事会（全面信息披露：本文作者之一也是该项目的理事会成员），这使他能够了解此类组织的运营和财务挑战，并激励他更多地参与麦肯锡的非营利工作。在这一良性循环之下，他最终于2017年被任命为特雷弗项目的CEO。"通过把工作以外的时间投入到我所热爱的事情上，我学到了能够让自己的工作变得更出色的东西，"佩利解释说，"这些经历也为我在后来担任当时并不知道自己会担任的领导角色做好了准备。"

这就是在组织之外战略性地承担额外工作的力量。

什么是外部参与？

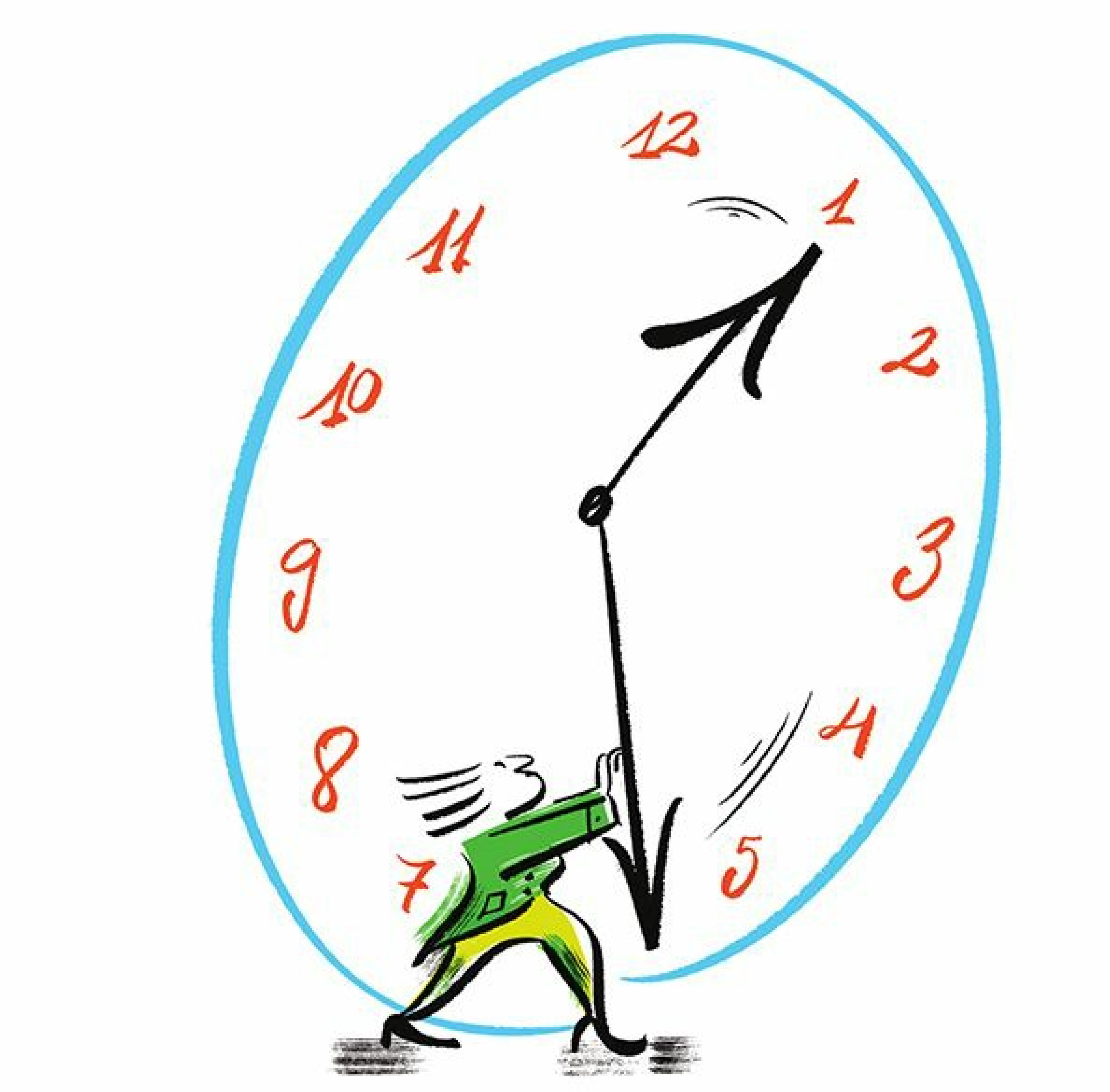
许多管理者和领导者都过于专注自己的本职工作和当前所在的公司。许多人认为，如果没有这种一心一意的专注，自己根本无法成功。当然，现在大多数人都已经意识到，要想在事业上有所进步，尤其是若想晋升为最高层管理者，需要多元化的阅历，应在不同职能、行业和地域探索各种机会。然而一般人的想法是，当得到一份极具挑战性并超越个人能力的职位时，应该全身心投入以确保自己有卓越表现，并为下一步做好准备。这种方法在短期内能够带来成功。但是，根据我们与数千名高管的合作以及我们自己的经历，我们发现，这有可能会阻碍长期发展——甚至影响你的职业生涯。

为何会如此？参与战略性兼职工作对管理者而言，比以往任何时候都更重要。如今，变革与颠覆的速度之快，让企业的培训部门、教授管理学的学校以及高管培训项目都很难保证课程始终与时俱进。因此，想要实现个人职业发展——并帮助所在组织繁荣发展——的领导者，需要在开展日常工作的同时，找到扩大视野并增进知识、技能和人脉的方法。

这远远超出参与行业会议、出席社交活动或是上夜校的范畴。我们谈论的是参与有意义的外部活动，接触不同的人、不同的信息和不同的文化，同时还要在某种程度上与你的个人兴趣以及当前或未来的主要工作相辅相成。这样的外部活动可以是成为公共、民间组织的成员，或加入非营利机构的理事会；参与教学、研究项目、出版或电影制作；在联邦、州或市政层面参与政府服务；为初创企业提供咨询或投资；在专业协会和社团担任领导角色；在创意论坛、行业聚会和大型会议上演讲或组织这类活动。你可以想象自己拥有一个多元组合，你的本职工作就在正中间，各种外部活动围绕着它并对其进行补充，你把在每一个领域中所学到的知识运用到其他各领域之中。

当我们对来自各行各业的122位高管进行调查时，所有人都认为外部参与对于如今和未来的成功领导者至关重要。除一人之外，其他所有人都表示，当员工拥有这种经历时，组织也会从中受益。100多位高管告诉我们，在考虑继任人选时，他们甚至会将候选者的外部活动作为评判其资格的考量之一。

为了了解领导者如何找到合适的机会以及他们从外部活动中能够获得什么，我们对身处不同年龄和职业发展阶段、亲身实践这一理念的私营及公共部门的领导者进行了深入访谈。本文对这些受访者的经验进行了总结。



怎样才能做到？

挤时间。高管们面临的最大障碍之一就是已经密密麻麻排满任务的日程表。考虑到你所有的职业和个人需求，再往日程表上添加任何任务似乎都是不可能之事。但我们都有这样的经历：如果你将这件事视为优先任务，那么总能挤出时间（尽管这可能意味着要牺牲一些夜晚和周末

时间）。例如，你可以在每周的日程安排上空出一个或几个小时专门用于这些活动，还可以邀请你的朋友、配偶或家人——那些你无论如何都想与他们共度时光的人——与你一起参加这些活动，这么做会带来充实的双赢结果。如果可以拉一些志趣相投的专业人员或有同样兴趣的年轻同事参与进来，则将有助于让你保持投入，还能为你带来可以交流想法的人。如果能让老板一起参与，没准你还能够在办公时间从事你所钟爱的外部活动。

你应该在这些“课外”活动上花多长时间？我们的受访者为此分配的时间比例是10％到20％，但每天、每周或每月花费的时间未必始终一致。通常情况下，你可以灵活调整自己用于外部活动的时间。当你的工作和家庭生活非常忙碌时，外部活动的时间比例可以、而且应该被调整到低至2％，而当你不那么忙碌时，这个比例则可以高达30％。换言之，你首先需要履行好工作及家庭职责，之后再去承担额外的责任。但

当生活变轻松时，就要抓住机会。

卡拉·巴内特（Kara Medoff Barnett）是美国芭蕾舞剧院的执行董事，还是三个女孩子的母亲，她的三个女儿今年分别10岁、8岁和4岁。但同时她还参与了美国戏剧协会的活动，这让她接触到另一种表演艺术。此外，巴内特刚刚结束了在外交关系协会为期五年的会员任期，这一经历有助于她更好地了解自己所在机构里来自15个国家的舞蹈演员面临的问题。

她解释说："我花费了很多心思去思考，在全职工作和活跃的家庭生活之外，自己能做和不能做哪些事情。"这包括对许多团体不仅仅要说"不行"，而且还要说"现在不行"，并且非常慎重地安排自己的日程，例如总是把周五晚上留给丈夫和孩子们。"关键在于专注你当前所做的事情，"她说，"当身处工作模式时，就全身心投入其中。在家陪孩子们时，就把手机放在一边，专心给孩子们读睡前故事，不要去查电子邮件。至于其他活动，参加那些能激发你求知欲的活动。结识你在自己目前所处的行业或工作场所中不会遇到的人。扩大你的视野。"

已故的大卫·斯特恩（David Stern）是一名律师，后来担任美国国家篮球协会（National Basketball Association，简称NBA）总干事。在职业生涯中，斯特恩曾在多个理事会任职，他也认为把这些有意义的外部活动纳入本已十分繁忙的日程中十分重要。他指出，自己早期与不同人的接触以及解决问题的方法，使他能够在2011年协调NBA球员和球队老板谈判，达成了一项开创性的集体谈判协议。"不管你有多忙，都应该保持学习，"他告诉我们，"我总是会问这样一个问题来激励自己：'我今天做了什么挑战自己的事情？'我认为，在办公室之外还有很多东西值得学习。"

找到适合自己的角色。怎样才能找到合适的机会——能创造出如我

们前文所述的良性循环的机会？首先，昭告天下，让你所在组织内部的人以及你信任的联系人都知道，你正在寻找与自己工作或工作所需技能相关的外部活动。挖掘兴趣所在，查看与你个人兴趣相关的组织是否有任何空缺职位可以供你学习和发展。找到那些已经在从事有意义的志愿者工作的朋友和同事，并主动提供帮助。通过公开演讲、社交媒体和出版，将你的名字、兴趣和专长传播开来，这样人们就会开始向你提供各种可能。

百事公司原全球研发首席科学官、目前在Life Biosciences任CEO的迈赫默德·卡恩（Mehmood Khan）建议说："一小步一小步来。"卡恩曾在多个咨询委员会任职，其中一个委员会曾让三十多岁的他协助制定公共卫生政策。"你可以用自己的时间做很多事情，例如为你所在社区的非营利组织提供帮助，"他说，"寻找这些机会。每次体验都可能会创造附加价值。"

经过这段探索和实践之后，你会希望仔细选择自己将要认真承担的角色。纽约市合作组织总裁兼CEO凯瑟琳·怀德（Kathryn Wylde）表示："参与工作以外的活动时非常重要的一点是，你做这件事是出于真诚的原因，而不仅仅是作为自我推销或结交专业人士的一个手段。"该组织负责大卫·洛克菲勒公益计划（David Rockefeller Fellows Program）（本文作者奥兰曾参与这一计划）。

佩利对此表示赞同，他说："如果你把空闲时间花在你没有激情或者不会给你带来活力的事情上，那么你和所有本可以从你的洞见中受益的人都错过了一次机会。"

此外，要确保你所选择的角色能够真正让你做出有价值的贡献。肯·梅尔曼（Ken Mehlman）曾在政界工作，他现在是投资公司KKR的全球公共事务主管兼全球影响联席主管，也是纽约西奈山医院、富兰克林与

马歇尔学院、“为美国而教”（Teach for America）以及教育机会资助者组织等机构理事会的成员。他指出：“我一直在努力寻找自己可以参与并发挥显著作用的

机构。”

摆理由。当你承担一个战略性兼职角色时，征求雇主和家人的同意（有时是原谅）通常是明智之举。关键是要展示相关性，既包括个人好处，如参与度和精力将有所提升，也包括组织利益，例如更广的人际网络等（下文对此将有更多论述）。“用适当的方式挑战你的组织，”卡恩建议说，“要有一个清晰的故事，说明这项活动如何能让公司及你个人的发展受益，以及它与公司价值观的契合。解释它能产生协同效应的理由。”

你甚至可以与老板谈谈，考虑将参与外部活动作为你的年度目标之一，或者将你在外部活动上的激情与雇主的利益协调起来。举例来说，奥兰在担任安永（EY）高管和特雷弗项目的理事会成员时，帮助两者建立了正式的战略关系，使得后者能够享用安永的资源和人力。

早些年，梅多夫·巴内特曾在林肯国际中心任董事总经理，她的女儿也都比现在还小。任职期间，巴内特被选为阿斯彭研究所（Aspen Institute）的研究学者，需要在两年中离家四周进行研究工作。尽管她是一名工作任务艰巨的年轻母亲，但她知道，这将是“一次变革性的个人及专业成长阅历”，于是她与自己的老板、员工和丈夫——这些被她形容为“后方不可思议的强大团队”的人——进行了协商以确保最终能够成行。

如果你已经说明外部事业会给你和公司带来价值，但雇主仍不愿意让你把时间花在上面，这就是一个危险的信号。正如卡恩所说：“如果你所工作的组织不能理解参与外部活动的价值，那么它就有过时的风

险。你为什么还想做它的一员呢？”

长期益处是什么？

为你充电。基思·克拉奇（Keith Krach）是连续创业的企业家、Ariba的共同创始人、DocuSign原CEO兼董事长，最近被任命为美国负责经济增长、能源和环境事务的副国务卿。他说，挤出时间参与外部活动，这实际上可以帮助你避免过于疲惫。他说：“我发现当你越忙碌时，你越能承担更多的工作，而且你肯定会在工作上做得更出色。”他的职业生涯始于通用汽车（General Motors）的工程部门，在整个职业生涯中，他参与过各种非营利组织的理事会和企业董事会，包括Angie’s List和国际机遇（Opportunity International）等组织，并帮助普渡大学的Sigma Chi互助会创建了一个领导力培训项目，至今仍然在那里担任导师。“每次花一周时间去帮这些孩子，我的电池就会重新被充满，”他说，“我会从中受到启发。这促使我去思考一些否则自己永远不会去思考的想法。它增强了我的同理心和理解力。就像我妈妈过去经常说的那样，最好的学习方法是通过别人的阅历去学习。”

组织如何
激发外部参与

在办公室以外从事有意义工作的机会，正日益成为吸引人才并留住人才的工具。千禧一代和Z世代尤其希望雇主注重他们的个人发展，并看重他们不但对公司而且对社区所做出的贡献。

相关案例：KKR的公共事务主管肯·梅尔曼（Ken Mehlman）表示，他的公司实施了一项名为“40 for 40”的项目，每年给员工40个小时的带薪时间，让他们为自己感兴趣的非营利组织服务。在推出这一项目以来的四年中，约有1000名KKR员工为220家慈善机构工作了近1.1万个小时。“当你与工作以外的人建立关系时，你所在组织有很多机会从中受益，”梅尔曼说，“你学会在一种环境下思考问题，并将思路应用到另一种环境中。”

积累知识、技能和信心。最好的外部参与能让你得到一些能够回馈自己所在组织的收获。Community Solutions的总裁兼CEO罗珊·哈格蒂（Rosanne Haggerty）是一个非常好的例子，她所在的组织致力于结束无家可归的现象，并探究其根源。她在30岁时创办了自己的第一家非营利机构，大约同一时间申请加入了母校阿默斯特学院的理事会。她说，虽然同时承担这两项任务令人生畏，但“时机很完美，让我得到了很好的教育，明白了在理事会工作意味着什么，以及在发展自己的非营利组织时应该注意什么。在那个理事会任职就好像参加了一个关于非营利组织领导力和长期管理能力的专家讲习班。无论你处于职业生涯的什么阶段，任何时候你都能学习新的技能、管理一个复杂的项目，甚至犯一些错误，从中吸取教训，这将是极其宝贵的。”

开拓眼界。当你在其他领域做重要的工作并加入其他人际网络时，你会发现自己和自己所在的组织未曾发掘过的机会。你可以积累人脉以帮助自己成为更好的革新者和管理者。哈格蒂在担任第一个非营利组织CEO职位十年后，抽出时间前往东京参加一个研究学者项目，研究日本的预制住宅行业以及一个不同的社会是如何应对无家可归问题的。她说：“这改变了我的思维方式，影响绵延至今。”

艾尔建（Allergan）原董事长兼CEO戴维·皮奥特（David Pyott）在其职业生涯中曾在制药行业以外的多个董事会任职，并鼓励下属也这么做。他解释说：“你会意识到世界从另一面看起来是多么的不一样。”他说，他所担任的额外角色帮助他结识了更多潜在的商业伙伴，更好地发现了未来趋势，并了解了肉毒杆菌素等产品的潜在市场。

所有这些加在一起，会构成更全面的领导思维。正如梅尔曼所指出的：“横向思维总是比线性思维更好。在如今这个时代，最重要的一件事就是引入不同的视角，并将之应用到你正在做的事情上。如果你所有的注意力和关注点都局限在自己所在组织的四面围墙之内，那么你就无法做到这一点。”

在日常工作之外找到合适的活动去参与，有时候并不容易。然而一旦你做到了，通常会打开许多其他机会的大门。而这些阅历将会成为你个人的竞争优势。“随着商业世界变得越来越复杂，想在单一领域或学科中找到解决方法，正变得越来越困难，”卡恩总结道，“作为一名领导者，若想实现发展，就需要离开自己的舒适区。这就是个人成长。”

肯·班塔是Vanguard Group for Leadership的创始人和负责人。奥兰·波士顿是安永全球卫生科学部门的合伙人。

要努力挽留
精英人才吗？

SHOULD YOU FIGHT TO KEEP A STAR?

鲍里斯·格罗斯伯格（Boris Groysberg）| 文
夏林 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

不可多得的优秀人才考虑离职去竞争对手公司，领导者置身于进退两难的境地。

“您有时间聊一下吗？”

阿丽莎·史塔克（Alysha Stark）给康纳·斯蒂芬森（Connor Stephenson）发了条信息，语气看起来很随意，却让康纳感到不安。康纳是保尔森公司（Paulson & Harper，总部位于芝加哥的精品投资银

行）股票资本市场的总经理，阿丽莎是负责微邦科技（MicroBase）项目业务的主管，在她的带领下业务进展顺利。但康纳知道如此紧急要求见面通常意味着坏消息。

康纳回复："好的，我现在有空。"

阿丽莎走进康纳办公室，关上门，坐在他对面。

她说："还是开门见山吧，我打算辞职。"

听到这话，康纳心中一颤。要是没有阿丽莎，公司该如何处理与微邦科技的交易？在保尔森，目前只有阿丽莎熟悉半导体行业错综复杂的情况。

康纳问道："你打算去哪家公司？"虽然他心烦意乱，还是努力保持冷静。

"我打算去兰德尔。"阿丽莎说。康纳脸上的肌肉明显抽搐了一下，兰德尔可是保尔森的竞争对手。

阿丽莎解释："兰德尔给的基本工资比我现在高20%，奖金也更高。"

就在两个月前，康纳曾经就阿丽莎要离职的谣言问过她，当时阿丽莎向他保证："我们都接到了猎头电话，但是我不会考虑离职。"康纳相信她说的话，毕竟阿丽莎近来拿到的奖金丰厚，而且有望晋升总经理。

康纳问道："还有谁知道这件事？"

阿丽莎回答："眼下只有我家人知道。当然特伦特也知道。"

特伦特·塔克（Trent Tucker）是阿丽莎的得力副手，两人合作密切，共同建立了强大的团队。康纳很快意识到特伦特会跟随阿丽莎离开公司，这在业内很常见。好在目前阿丽莎并没有走漏风声，要是大家得

知公司的精英要跳槽去兰德尔，军心肯定会动摇，微邦科技的交易也必将受影响。好在他跟人力资源部还有很大余地商议对策。康纳在上家公司期间犯过一个大错，就是用竞争对手开出的条件挽留副总裁，结果后面六个月都在处理团队其他成员提出的加薪要求。

康纳心里清楚，许多公司不会用加薪的方式挽留离职人员，态度基本是“想走就走”。但保尔森的态度倾向于一事一议，会跟真正想要挽留的员工商量条件，而让价值相对较低的人员离开，[1]阿丽莎无疑属于他希望挽留的那一类。

阿丽莎说：“我知道时机不合适。”

“确实不合适。”康纳回答。公司正筹备下季度为微邦科技筹集新一轮融资。他继续说：“我担心的是微邦科技的业务，也是为你的未来考虑。我们是行业顶尖公司之一，你为什么要离开？真的是因为钱吗？”

“钱只是一方面。我只是想换个环境，或者等几个月的强制休假过了之后我再离开。[2]我感到疲倦了，兰德尔的文化很吸引我。”

康纳揣测这话背后的意思：阿丽莎在保尔森感到不愉快？或者她的意思是，兰德尔给黑人女性的待遇更好？[3]

“阿丽莎，你知道自己对公司有多重要，我们都认为以后你会晋升领导层。能考虑留下吗？”

阿丽莎开始摇头，康纳继续说：“今天让我再考虑下，我不希望你轻易地做出决定，如果失去你这位同事我会很难过。”听了这话，阿丽莎的表情缓和了下来，她答应在会议室等一天，认真考虑公司给出的条件。

阿丽莎不可多得

阿丽莎一离开办公室，康纳就给马利克·特纳（Malik Turner）发信息，约在楼下的咖啡馆见面。马利克是负责企业并购（M&A）业务的主管，是康纳在公司最亲近的朋友。一见到马利克，康纳心中的怨气也冒了出来。

他说：“或许我不该挽留她，说不定这正是一种解脱。”

“阿丽莎辞职对你来说是解脱吗？她可是你最器重的员工，不是吗？”马利克不解地问道。

“是的，就在两个月前她还说不会考虑跳槽，却背地里去其他公司面试。”

“所以你觉得她的行为是背叛，但你觉得兰德尔想挖走她，她能告诉你吗？谁也不会说的。”[4]

马利克接着说：“你想啊，阿丽莎是技术领域顶尖的黑人女性银行家，有公司挖她太正常了。”[5]康纳承认像阿丽莎这样的人才极其紧俏，但是他和阿丽莎的谈话让他减轻了一丝顾虑。

马利克问道：“你和约书亚谈过了吗？”约书亚·谢弗（Joshua Schafer）是保尔森公司总裁，也是公司创始人之一。

“我们发信息简单交流了一下，他说相信我能找到最好的解决方案，不管怎样都支持我。”

“这样啊。特伦特怎么样？他对微邦科技业务多熟悉，能不能接手阿丽莎的业务？”

“他很聪明，业务也很熟练。但是他比阿丽莎资历浅，客户不会像认可阿丽莎那样认可他。我得亲自出马，但我分身乏术。另外，我相信兰德尔也邀请了他。”

“好吧，接下来你的计划是：找特伦特谈一下，听听他的想法，然后让人力资源部给猎头打电话，看看外面有没有合适的人选。”

康纳想了一下，他当然需要考虑外部人员，但是考虑到保尔森的招聘流程，不可能在短时间内找到接手微邦科技业务的合适人选。

“如果我是你，康纳，我会给阿丽莎加薪，加到跟兰德尔一样。[6]业内阿丽莎级别的人才很抢手，如果失去她，可能还得加上特伦特，你和全公司的利益都会受影响。”

保持业务连续性

康纳让特伦特去他办公室。“阿丽莎跟你说找到新工作的事了？”

“是的，看上去是个很棒的

机会。”

“对她来说吗？”康纳试探

着问。

特伦特回答：“当然了，对我来说也一样。”

“你考虑和她一起离开吗？”

“兰德尔给我发了工作邀请，比现在的薪水高，但我还没有

接受。”

康纳知道银行从业者首要考虑的就是薪水，但也关注其他方面，如企业文化、行业影响力、晋升机会以及团队领导者等因素。他相信特伦特比较重视保尔森的行业影响力和管理层的支持，也会考虑早日升职的可能性。

一般来说，作为副主管不可能晋升这么快。但是假如阿丽莎离职了，提拔特伦特是最省时省力的选择。[7]

“虽然我不能保证，但假如能升职，你会留下来吗？”

特伦特高兴地说：“要是这样，我会认真考虑一下。”[8]

“我就直说吧。当然我希望阿丽莎能再多考虑一下，但如果她真的离职，我更希望聘用资历和她相当的银行家。但由于种种原因，这个可能做不到。”

特伦特点点头。

“所以这对你来说是个好机会，我会想尽办法让你留下来，我们要保证微邦科技交易平稳进行，你参与组建了所有模型，而且你对相关人

员很熟悉。”

特伦特说：“我很感兴趣，但是我需要知道细节。”

康纳起身和特伦特握手：“好的，等我给你回复。”他有点头疼，因为现在要准备两份挽留方案。

应对危机

当天过了中午，康纳跟人事经理利安娜坐在一起。

他说：“我真后悔没能早点留意到迹象。我应该早点找好接替岗位的人，考虑好挽留计划，要是早做准备就不会这么被动。”[9]

利安娜没有立刻回应，但康纳知道她也同意自己的说法，只是不想在他伤口上撒盐。

“来研究下你的方案。”利安娜在记事本上简单记下“挽留”“晋升”和“外部”三个词。

“我想‘时光倒流’并不是可行选项，对吧？”

利安娜说：“你说的恐怕没错。之前我和两位猎头谈过，他们表示半导体行业很难找到像阿丽莎一样专业的人。虽然市场上有很多候选人，但是大多数最近都有动作，而且资历都不如她。”

“她是业内为数不多的女性之一，我意识到了。”

“也是极少数有色人种女性之一，这可能是她考虑兰德尔的原因。兰德尔以其包容性而闻名，而且执行委员会成员也很多元化。”[10]

“而我们做得不够。”康纳

承认。

“是的，目前还比不上，但公司正努力推动进步，我们应该和阿丽莎沟通一下。”

康纳问道："猎头只看大公司吗？我们也应该看看规模较小的地方公司，阿丽莎也是从小公司成长起来的。"

利安娜说："我会跟进的，但半导体行业比较热门，我们的选择余地非常有限。即使有了合适的人选，招聘、安排工作和入职流程通常需要两三个月时间，加上处理竞业禁止协议，时间可能更长，其间谁来负责微邦科技的业务？"

康纳说："特伦特负责微邦科技的业务，他是阿丽莎的副手。"

利安娜说："我更倾向于提拔特伦特。我们总是谈内部晋升，现在正是把钱花在刀刃上的机会。"

"我担心特伦特还没准备好，我必须亲自介入微邦科技交易的业务。我们能把阿丽莎的薪水提到跟兰德尔一样吗？"

利安娜叹息道："恐怕她最在意的不是钱。"

康纳说："今天早上她首先提到的就是薪资待遇。"

"我们当然可以试试这个办法，但要仔细考虑潜在的风险。如果我们给阿丽莎涨20%的基本工资，给她更高的奖金，消息很容易传出去，那么大家都会嫌薪水低，导致企业文化受致命打击。"

康纳深深地叹了口气，他心里想着：我该怎么办？今天结束前我必须想好对策。

案例研究
课堂笔记

1. 2018年一项针对5500名招聘负责人的调查显示：为了挽留被其他公司挖角打算跳槽的员工，有58%的招聘负责人开出了和竞争对

手同等的条件。

2.金融公司要求离职员工休“园艺假”（指为离职者继续支付薪水但一定时间内禁止其在别处供职的假期——译者注）很常见，这是员工为竞争对手工作之前休的一种带薪假。

3.2017年盖洛普（Gallup）一项调查显示，黑人员工表示工作中学习和成长的机会比白人员工少。

4.员工找新工作有责任告知上司吗?

5.虽然很多公司招聘少数族裔候选人，但是黑人管理者往往晋升较慢，工作中获得的支持也比白人管理者要少。

6.CEB数据显示，接受挽留条件的员工12个月内离职的几率为50%。

7.一些专家认为：比起内部提拔或外部招聘，用对等的条件挽留员工更划算。

8.2017年一项调查显示，近40%的高管和人力资源主管认为，接受现任雇主挽留将对职业生涯带来不利影响。

9.康纳要处理当前局面应该采取哪些措施?

10.《财富》500强企业董事会中，有色人种女性所占比例不到5%。

鲍里斯·格罗斯伯格是哈佛商学院理查德·P·查普曼商业管理专业教授，是HBS性别倡议组织的会员，也是Talk, Inc.（哈佛商业评论出版社，2012）作者之一。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示现实中公司领导者遇到的问题，并提供了专家意见。本文改编自哈佛商学院案例研究《过山车体验：精英提出辞职》（Roller Coaster Ride: The Resignation of a Star）（案例编号405031-PDF-ENG），作者：鲍里斯·格罗斯伯格（Boris Groysberg）、史蒂夫·巴洛格（Steve Balog）和珍妮弗·海姆森（Jennifer Haimson），可访问HBR.org查阅原文。

康纳应该涨薪挽留阿丽莎、提拔特伦特还是从外部招聘新人？

专家意见一

麦赫塔布·博格（Mehtab Bhogal）
是私募股权公司卡塔风投（Karta Ventures）的联合创始人，总部位于温哥华。

康纳挽留阿丽莎时，应该强调担任公司未来领导者的发展机会。

我们公司通常会采用这种方式，制定发展路线图，告诉员工需要付出什么努力可以实现目标，而不是直接加薪。

员工说在考虑外部提供的工作机会时，通常关系到更深层次的问题。或许他们不清楚在公司未来发展的前景，或许上司没让他们充分发挥潜力。

之前康纳犯过很多错，才会导致阿丽莎辞职，后面的判断也有问题。比如，他猜测阿丽莎辞职是因为企业文化的原因，但是他并没有确认。首先他应该更进一步了解阿丽莎辞职的动机，背后真正原因是什么，因为薪水？还是她在公司看不到发展空间？

如果阿丽莎辞职是因为感觉企业文化带有歧视性，或者感觉不受欢迎，康纳应该趁机让她为自己也为其他人解决问题，没准可以委任她专

门负责。但是，如果钱是核心问题，康纳或许不得不让阿丽莎离开。以前我试过用提高薪水的方式挽留员工，影响很恶劣，有些员工为了加薪而去外部求职。

如果康纳向阿丽莎解释了未来的职业发展，阿丽莎依然选择离开，那么康纳则应将注意力转向特伦特。但是我不会立刻提拔特伦特，我会让他接管微邦科技业务，等他确实做出业绩再升职加薪。

我们公司成立之初，有位主管扬言要辞职，理由是认为现金薪酬太低。我们向他介绍了薪酬福利构成以及未来在公司的发展前景，但他仍然不满意，我们只好放他走了。公司高速发展期间，我们需要真正相信持股价值的人。

相比之下，另外一名员工辞职不是为了别的工作机会而是想去读MBA。我向他解释了未来职业发展，他决定留下，但我们没有立刻加薪。

不管怎样，不该为员工有其他工作邀请而生气，对于富有才华的员工来说，这是意料之中的事。我和合伙人会鼓励员工开诚布公地讨论新工作机会，以及他们对未来发展的想法，然后尽可能地劝说他们留下来。

所以最理想情况是，康纳向阿丽莎解释在公司的发展前景，或许这是阿丽莎无法拒绝的条件。

专家意见二

克里斯塔·马修斯（Krista Mathews）
是Overstock.com（美国知名网上购物平台和品牌折扣销售平台——译者注）的首席客户官。

康纳把自己置身于进退两难的境地，没有好的退路。

最好的方案是他亲自处理微邦科技的业务。

我认为康纳不应该按照竞争对手给的条件给阿丽莎加薪。虽然她最先提到的就是薪水问题，但离职人员经常拿薪资作为借口。薪水理由最简单，可以让他们免于道出难以启齿的顾虑，康纳或许可以发掘真正的原因，为阿丽莎解决实际问题，这样来留住她。但是康纳的时间不多了，而且阿丽莎可能已经决定离开。

我也不赞成利安娜和康纳想的其他方法，特伦特并不清楚微邦科技的业务细节，外部招聘需要花费很长时间才能到位，所以，最好的办法是康纳亲自负责。

最近我也遇到了类似的情况，我的直接下属跳槽去了别的公司，而他对于实现战略目标至关重要，我只好亲自深入参与项目，把其他事全推掉，现在康纳也应该这么做。或许特伦特会因为升职加薪而留下来，但是我认为立刻给他兑现承诺也是不明智的。

风波之后，康纳要认真考虑未来该如何更好地管理阿丽莎和特伦特

这样的员工。第一步要确保团队每位成员感到受重视，我在职业生涯之初就得到了教训。当时我打算提拔团队中一位优秀的员工，我找她出去散步，打算边走边告诉她，但是她哭了起来，因为她以为自己被解雇了。从某种程度上说，原因在于之前她从没意识到我多赏识她。现在我常常问自己：我有没有明确提醒员工他们为公司贡献的价值，而且要用员工能理解的语言？康纳也应该这样做。

另外康纳也需要进一步留心观察，甚至要主动留意不满的迹象。每个季度我会和直接下属开发展会议，与团队中像特伦特这样的明星员工开“越级会议”。我向每个人确认他们的职业生涯规划，沟通工作中他们满意的方面，以及不满之处。这样一来，我很清楚哪些人有跳槽的风险并采取措施挽留，或给他们更大的挑战，或帮忙消除障碍，甚至安排到其他部门更适合的岗位上。

我期待每位员工都能够回答我所谓的“彩票问题”：如果你赢了一大笔钱，离开了公司，谁来替代你最合适？然后讨论最有可能的继任者是否准备就绪，如果没有，该如何解决？

保尔森还可以从组织层面做出改进。首先要加强竞业限制协议。我在塔吉特网络商城（Target.com）工作期间，一年内50名营销团队成员有半数跳槽去亚马逊，因为当时公司没有竞业禁止条款。现在终于有了！

同时，保尔森还需要让所有明星员工感到背后有公司支持。任何公司都应该努力打造能让员工在工作中呈现真正自我的企业文化。反之，企业就会损失像阿丽莎这样不可多得的优秀人才。

制驭人工智能

HARNESSING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

加迪内·莫斯（Gardiner Morse）| 文

冯丰 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

未来会要求我们做出道德的决策，我们需要新规定来规避重大风险。

我一直都很喜欢电影中的机器人，坏机器人我也喜欢。但令人不安的是，我们身边的机器变得越来越聪明，因此我们没有理由不担心带有恶意的人工智能——也就是某个版本的终结者或HAL（出自《2001太空漫游》）——最终将闯入现实世界。

当然，我并不是唯一一个持有这一悲观观点的人。史蒂芬·霍金（Stephen Hawking）曾警告说："自主型人工智能技术的开发将让人类走向终结。"牛津大学哲学家托比·欧德（Toby Ord）在其令人振奋的著作《绝境》（The Precipice）中审视了一系列可能导致人类灭绝的威

胁，例如小行星、核战和气候变化，将“背叛的人工智能”列为其中最有可能发生的一项。

看看最近介绍有关人工智能的书作，专家们有关“奇点”（人工智能超越人类智慧的时间点）不会马上到来的共识给了我些许安慰，他们有的认为需要数十年的时间，有的则认为需要数个世纪。然而，我们并不能掉以轻心，因为这些作者认为，有关机器人在未来成为霸主的焦虑，转移了我们对近期“狭义”人工智能威胁的关注，这类人工智能技术支撑着众多事物，从智能扬声器到自动驾驶汽车等等。

对于某些人来说，这类人工智能看起来很聪明，但却是善意的，只不过是一个可执行某类任务的数字傻瓜仆人，例如从A点行进至B点，不要碰到障碍。但正如迈克·卡南（Michael Kanaan）在《倒计时AI》（T-Minus AI)一书中所提到的那样，人工智能也可以冷酷无情地干坏事。作为美国空军人工智能联席主席，卡南敏锐地意识到，一些国家正在将人工智能大量用于反民主任务。

例如，西方公司和政府亦扭曲了民主理念，以监控消费者和公民。因此，卡南呼吁立即展开对话，探讨人工智能应用不设限的后果，以及如何设置防护措施，来保护我们的自由和安全。

威廉姆·达维多（William Davidow）与迈克·马龙（Michael Malone）的著作《自动化革命》（The Autonomous Revolution）以及丹尼尔·萨斯坎德（Daniel Susskind）的《一个没有工作的世界》（A World Without Work）都不约而同地谈到了现有人工智能带来的风险。他们并不认为人工智能的崛起只是一场会创造大量新工作的技术变革，例如工业革命，只不过同时也会导致众多工作的消失；他们认为，人类正处于一个历史转折点，当前，独特的智能化技术在越来越多的任务中超越了人类的表现，而且最终可能会取代众多人类的工作。

科技行业高管达维多与记者兼创业者马龙表示，人工智能并不会像之前的技术进步一样，带来能够提升GDP和富裕度的生产力改善，它可能会提升生产力，但会导致GDP下降。一个可能的结果是：大量的劳动力变得越发便宜，薪资水平下降，经济不平衡加剧，工作机会减少，以及“数百万‘零经济价值’”劳动力（也就是那些即便免费为你工作你也不会聘请的劳动力）涌现。

经济学家、英国政府前政策顾问萨斯坎德持有类似的观点。他认为，随着人工智能的崛起，人类可从事的活动将不断减少。卡车司机+GPS是一个强有力的组合，然而，当人工智能成为驾驶员和导航者之后，美国350万卡车司机将会失业。即便那些依赖于最为人性化的特征（同理心、判断力和创意）的工作可能也无法幸免于难。机器可能永远都不会具有医生对于某项“诊断”的直觉，或像作曲家一样进行沉思，但它们确实会学习如何模仿这些人类行为，而且学得非常逼真，让人类自己也难辨真假。

然而，这些作者的确看到了人类即将步入的世界，一个工作机会更少、不平衡性加剧的世界。他们认为会出现新的监管机构（例如，萨斯坎德预测会出现一个名为政治权力监管局的机构，来控制那些权力过大的公司），而且政府会加大干预力度。达维多和马龙提出，如果自由市场解决方案无法解决问题，那么等待我们的将是（请勇敢面对）“财富重新分配的体制，例如更高的税收、免费的全民医疗，以及全民基本收入”。

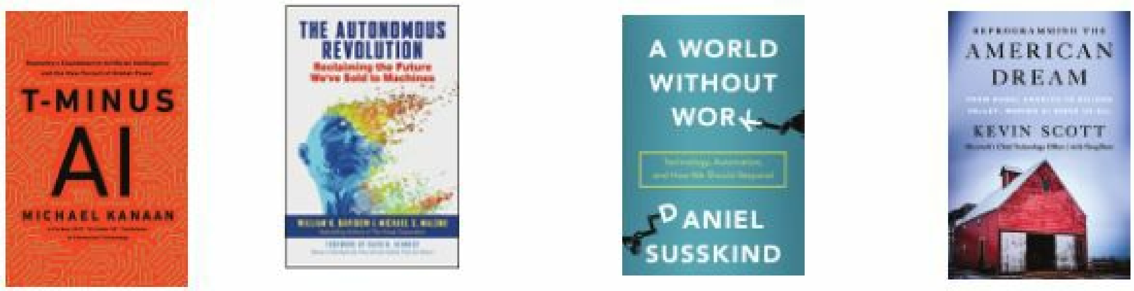
“没有哪个工作能够幸免于难，我对这一观点已经深信不疑，也十分期待深入探讨。”凯文·斯科特（Kevin Scott）在《重构美国梦》（Reprogramming the American Dream）中提出积极观点。微软首席技术官斯科特预测，农民工将迎来大量的新工作，尤其在制造业领域。他信

誓旦旦地说道："人工智能说到底是给人类赋能，而不是取代人类。"确实，他描述了众多人工智能、机器人和自动化将创造的蓝领工作。例如，一位企业家建立了一家基于计算机的精细化塑料编织企业，其中"有机械工文凭的某个人……即便没有接受多少岗前培训，都可以在一个不起眼的小城镇拿到一份高薪工作"。斯科特还提到了全新类型的工作——为人工智能提供支持：用于训练人工智能的数据标记工作，人类运行的机器人临时工中介，以及巨型数据中心的建造工作，例如微软在弗吉尼亚州占地500英亩的设施。斯科特这个充满希望的观点在很大程度上回避了大家不愿谈论的话题：这些新工作能否完全取代那些消失的工作岗位。

这些作者可能在一些具体的问题上出现分歧，但他们对未来均保留着乐观态度。他们基本上认为，关键在于在当前设立能够避免未来最坏结果的规则和制度。正如卡南说的那样，我们需要确保人工智能技术"只能以符合人类基本尊严的方式来实施……而且只能用于与民主理念、自由和法律相一致的目的"。

你认为人工智能会怎么看待这个计划？当卡南让机器学习应用GPT-2的一个版本来即兴谈论对这一理念的看法时，它立即给出了完美的回答："如今，我们的重点工作是让公众相信，使用人工智能来实现这些目标对于人类社会来说是必要的，也是可取的……然而最终，未来会要求我们做出道德的决策，而我们也将开始打造一个真正安全和可持续的世界，一个人类和人工智能可以真正共存的世界。"

尽管机器并不像人一样知道自己都写了些什么，但我们至少看到了自利的影子，并多少洞悉了未来的模样。



《倒计时 AI》
迈克·卡南
BenBella Books
2020 年 8 月

《自动化革命》
威廉姆·达维多
迈克·马龙
Berrett-Koehler,
2020 年

《一个没有工作的世界》
丹尼尔·萨斯坎德
Metropolitan Books
2020 年

《重构美国梦》
凯文·斯科特
Harper Business
2020 年

加迪内·莫斯是《哈佛商业评论》高级编辑。

LIFE’S WORK

空间规划师近藤麻理惠：只保留让你开心的东西

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访
孙莉莉 | 译 时青靖 | 编校

在日本做学生时，近藤麻理惠（Marie Kondo）帮朋友们整理公寓。当她开始工作、在一家招聘机构做销售助理时，她帮助客户整理办公桌。近藤提出过一条座右铭：只保留那些让你开心的东西；之后她把这句话变成了一家成功的企业——KonMari（这家公司已在43个国家认证了400多名顾问）——和几本畅销书。她的新书《工作中的乐趣》(Joy at Work)探讨办公室内的收纳整理。

HBR： 你与其他职业整理师有何不同？

近藤：我的过程是找出那些在你的生活中能够激发快乐的事物，对那些不能激发快乐的东西说再见，保留能够的并且心怀感激。这对我来说，与单纯的整理归纳是不同的。

是什么促使你从一对一的客户工作扩展到写书、培训并聘用其他收纳整理顾问的？

到后来，我的服务有一个六个月长的等候名单，未来的客户一直在问我是否愿意分享我的课程。我以前没有写书的经验或技能，于是我报名参加了一门为期六个月的相关课程，然后向一些出版商发出了选题意向。书发行后，我很惊讶地看到日本以外有这么多人对它做出回应。我

们现在有两处办公室、24名员工和上百名顾问。

你如何确保所有的顾问都和你一样出色？

成为一名收纳整理顾问并非易事：这涉及测试考核、追踪监控以及许多步骤。顾问们还会就哪些方法有效、哪些无效进行交流。这个紧密团结的社区使得标准能够保持在所需要的高水平上。

你怎么判断自己是否会与某客户合作愉快？

我们应该看到我们的目标是一致的。我也想让客户知道哪些东西能激发快乐而且能够珍惜它们。当挑战性的时刻出现时，最重要的事情是重新讨论一下“我们的目标是什么”以及“我们可以进行调整、重新保持一致吗”，重要的是要始终回到这一点，这件事为何值得去做。

你曾经因推出一个产品系列——让家里被塞满更多杂乱的东西——而受到批评。你对此有何回应？

通过我的实践我认识到，许多功能性的物品往往不能激发快乐。我希望我的网站上的那些东西能够解决这个问题。你可以购买一个符合这条原则的产品，你只需要一个，而且你会完全欣赏它。但是不要买太多。而且，在你购买之前，先把东西整理好，因为这样你就能够清晰地明白你需要什么。

跟我说说工作中的收纳整理吧。

这是你应该腾出时间来做的事情。当你的工作空间整齐有序时，你就有了容纳快乐的空间。你仍然要先确定你的目标是什么；然后你就可以据此决定你想要的环境，或者你想读的电子邮件了。问问自己：“什么东西对走上那条理想中的职业道路有帮助？”

这有时会促使人们跳槽或改变职业方向。这是为什么？

当你反复地问自己“这能激发快乐吗”这个问题时，你开始看到什么东西对你有意义。如果这成为一种自然而然行为，你就会把它应用到所有的事情上，并能够看到你内心深处真正想要的生活。

你是否曾经有过这样的感觉，很难一直保持冷静、快乐、有条理的形象？

我就是这样的人。但是当我工作过度、压力太大，或是女儿们四处乱跑把周围搞得一团糟的时候，我当然没法保持应有的冷静！

艾莉森·比尔德是《哈佛商业评论》的高级编辑。

FEATURES

LEADERSHIP

The Agile C-Suite

Darrell Rigby, Sarah Elk, and Steve Berez | page 090

If a company wants to be fast on its feet, transform end-to-end customer experiences, and continuously outpace competitors, it needs more than lots of agile teams. A truly agile enterprise requires that the company's top officers—most, if not all, of the C-suite—embrace agile principles, too.

In this article the authors describe how such an agile leadership team functions, how it differs from the conventional corporate-style executive committee and from other agile teams, and what agile means for senior executives' day-to-day work lives.

The job of a conventional agile team is to create innovative solutions to a problem—be it the need for a new product or service, a better business process, or an advanced technology to support new offerings. The job of an agile leadership team is to strike the right balance between standardizing operations and pursuing innovation.

Most agile team members dedicate virtually all of their time

to their agile roles, but that's

not possible for executives. They have to simultaneously build and run the agile enterprise operating system, oversee business units and functions, serve as mentors and decision makers, and handle the crises of the moment.

HBR Reprint R2003C

FEATURES

MANAGING PEOPLE

Begin with Trust

Frances Frei and Anne Morriss | page 110

Trust is the basis for almost everything we do. It's the foundation on which our laws and contracts are built. It's the reason we're willing to exchange our hard-earned paychecks for goods and services, to pledge our lives to another person in marriage, and to cast a ballot for someone who will represent our interests. It's also the input that makes it possible for leaders to create the conditions

for employees to fully realize their own capacity and power.

So how do you build up stores of this essential leadership capital? By focusing, the authors argue, on the three core drivers of trust: authenticity, logic, and empathy. People tend to trust you when they think they are interacting with the real you (authenticity), when they have faith in your judgment and competence (logic), and when they believe that you care about them (empathy). When trust is lost, it can almost always be traced back to a breakdown in one of these three drivers.

This article explains how leaders can identify their weaknesses and strengths on these three dimensions and offers advice on how all three can be developed in the service of a truly empowering leadership style.

HBR Reprint R2003H

FEATURES

MARKETING

Marketing Meets Mission

Myriam Sidibe | page 120

A lot of global health problems can be prevented by persuading people to alter their behavior—something marketers excel at. That’s why brands have a critical role to play in tackling these challenges, says Sidibe, Unilever’s first social mission director. In this article she offers any brand that wants to achieve a social purpose a five-part framework for success: inspiring individuals to change behavior; winning internal backing; measuring performance at multiple levels; partnering with governments, NGOs, and other firms; and sparking a broader movement. This approach has allowed Unilever’s Lifebuoy and Knorr brands to make great strides in reducing disease and poor nutrition in the developing world, while enhancing their profiles and their growth, and it could help other brands, like Carling Black Label beer, which has taken on the task of combating domestic violence.

HBR Reprint R2003K

哈佛商业评论 2020年5月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong

开发工程师 Development Engineers
程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157

电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

敏捷高管团队（《哈佛商业评论》2020年第5期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00020686-20200513

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

114. 创新
探索式数字化转型

057. 聚光灯
行动起来，应对气候变化

146. 自管理
三招应对情绪耗竭

财经 CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年6月出版

新生市场谜题

The **New-Market** Conundrum

传统战略规则
并不适用新生市场

P.096

人民币50元 港币80元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

哈佛商业评论

2020年第**6**期：新生市场谜题

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

114. 创新
探索式数字化转型

057. 聚光灯
行动起来，应对气候变化

146. 自管理
三招应对情绪耗竭

财经
CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年6月出版

新生市场谜题

The **New-Market** Conundrum

传统战略规则
并不适用新生市场

P.096

9 771671 472069 06
人民币**50**元 港币**80**元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第6期

致读者

新市场新战略

主创者

hbrchina.org

五招让你在家办公更高效

博　客

数字化转型关乎人才，而非技术

未来岗位的新构想

为何要成为企业内创业者

企业如何践行战略破局?

众　说

别再叫它“创新”

加拿大鹅CEO：如何打造本土奢侈品牌

抢鲜读

走出危机

前　沿

领导力　行为科学帮助银行预防丑闻

组织发展　危机时刻，用词越简单，效果越好

创新/创业　机器人是否被高估了？
全球经济　供应链压力测试的必要性

专　栏
美国不会走向新的大萧条
危机应该改变CEO继任计划吗
危机中的谈判陷阱
塑料垃圾是最高管理层的问题

聚光灯
行动起来，应对气候变化
引领气候行动新时代
关于气候危机的尖锐商业问题
对于气候变化，大家究竟怎么想？
公司下一个气候行动领导者竟是CFO
新型垃圾业务
以更好的方式讨论气候危机
你的贸易团体是否阻碍了气候行动？

特别报道 | **HBRC TIME**
CEO对话：速度决定企业生存与转型

特　写
新生市场谜题
任命“参谋长”
探索式数字化转型

提升女性职场影响力

洞　见

疫情“催熟”新营销模式

后疫情时代，提升抱持型领导力

经　验

自管理　三招应对情绪耗竭

案例研究　获救助金的企业是否该感激纳税人?

——专家意见一

——专家意见二

——专家意见三

跨界人生

格莱美奖得主安妮·蓝妮克丝：保持好奇心是维持流行度的秘诀

英文摘要

版权页

致读者 TO THE READERS

新市场
新战略

尽管依然看不到全球疫情缓解的曙光，但很多企业已经开始谋划后疫情时代的发展战略。但正如很多意见领袖所指出的，世界无法回到疫情之前了，具体到商业世界里，疫情最大的影响是，企业必须拥抱科技了，无论是否愿意。

当科技越来越多地介入到商业世界中，必然会产生这样一个结果：新生市场的蓬勃发展。哈佛商学院副教授罗里·麦克唐纳和斯坦福大学教授卡特勒恩·艾森哈特认为，科技重新定义了整个产业，在可预见的未来，将会有一段市场创造时期。

他们用科幻小说中的虫洞一词形容这些未知的新生市场，在虫洞中，常规的时间和空间定理都不再适用。同样，在新生市场中，通常定义公司战略（在哪里运营、如何获胜）的问题没有了简单的答案。因为环境是那么的陌生，并且没有地标可寻，迈克尔·波特的五力模型也就没有了用武之地。在这样的市场中，差异化战略并不适用，那么企业又该如何制定战略？

麦克唐纳和艾森哈特通过对新生市场中创业者和创业公司的200余次采访，发现新生市场中最为成功的几家公司都遵循着相同的隐性规则，都有一些特定的共通行为，且都与传统的战略及企业运营模式相悖。

为此，他们撰写了《新生市场谜题》（The New-Market Conundrum）一文，在文中，两位作者发现，新生市场获得成功的先锋企业，行为与学龄前儿童有着惊人的相似之处。先锋企业努力了解市场和客户，学习可能发挥效用的行动，方式与幼儿了解世界的方式非常相似。他们将之称为“平行游戏法”。

平行游戏法有三种方式：1.早期不考虑差异化，而是借鉴创意，代表企业是谷歌；2. 不断尝试，然后选定，代表企业是Instagram；3. 停下来观察四周并等待，代表企业是Dropbox。

但两位作者同时强调，在获得新生市场领导地位后，企业还应该回归传统战略，关注竞争，并形成一个或多个差异化的特性。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 **hbrchina.org**

主创者 Contributors

罗里·麦克唐纳（**Rory McDonald**）是哈佛商学院副教授。还在读研究生的时候，他和妻子发现，他们的四个孩子常常在距离很近的地方各自玩，彼此密切注意，但却不一起玩——儿童发展专业人士将这种现象称为平行游戏（parallel play）。研究创业者时，麦克唐纳也发现，初创公司常常在距离很近的地方各自发展，警惕地互相模仿。本期他与卡特勒恩·艾森哈特（Kathleen Eisenhardt）合作的这篇文章，解释了平行游戏如何为在全新市场制定战略、设计商业模型的企业提供意想不到的灵感来源。

比安卡·巴尼亚雷利（**Bianca Bagnarelli**）在绘制一张插图的初期阶段喜欢迅速画出“很多难以理解的速写”，然后再画比较精细的数字草稿。“开始的时候我关注的不是图像，而是创意。”她这样说。巴尼亚雷利高中时上了米兰的一家艺术学校，之后在博洛尼亚美术学院学习漫画和插画。“漫画对我有很大的影响，”她说，“我一直喜欢创作有强烈叙事能量的彩图。”

五招让你在家办公更高效

常驻纽约作家和编辑 卡罗琳·奥哈拉（Carolyn O'Hara） | 文

无论你是全职的自由工作者，还是偶尔为之的远程工作者，在办公室外工作都将是个挑战。本文提供五个让你在家高效办公的诀窍。

在家办公 效率更高？

尼古拉斯·布卢姆丨文

在家办公影响团队士气？

桑吉塔·沙汗·巴拉德瓦杰丨文

三招摆脱在家办公的“小确丧”

伊丽莎白·格雷斯·桑德斯 丨文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

敏捷高管团队

公司想不断超越竞争对手，需要的不只是敏捷团队，还需要公司最高级领导者（多半时候是C级领导者）也接受敏捷原则。

应对性骚扰问题的项目为何适得其反

虽然很多公司早就设立了培训项目和申诉程序，用于解决职场性骚扰问题，但如今仍有40%左右的女性表示自己在工作中受到骚扰，这个数字从20世纪80年代起就没有变过。

战略性兼职

想在事业上有所进步，尤其是想晋升为最高层管理者，需要增加多元化阅历。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

数字化转型关乎人才，而非技术

贝姬·弗朗基维奇 (Becky Frankiewicz)
托马斯·查莫罗 - 普雷穆日奇
(Tomas Chamorro-Premuzic) | 文
刘隽 | 编辑

正如《经济学人》（The Economist）最近所指出的，当前COVID-19（新冠病毒）大流行最明显的后果之一会是“将数据化服务融入生活的更多方面”。我们预计，数字化转型将在不远的将来成为企业日渐迫切的需求。

与普遍观点相反的是，数字化转型不太关乎于技术，而更关乎于人。你几乎可以购买任何技术，可是你对一个更加数字化未来的适应能力取决于对下一代技能的培养，缩小人才供需差距，以及让自己和他人的潜力永不过时。

事实证明，我们多数人从事的工作和职业都是出于偶然原因，并且长此以往，很少停下来反思自己的潜力：我是否从事了合适的工作？我的职业是否最适合我的兴趣和能力？如果我当初选择了别的职业，我的生活是否会过得更好？此外，虽然每项工作都需要学习，但是我们生性就喜欢熟悉、日常和简单的东西，这就是为何我们多数人最终在工作中学到的东西较少，而实际花在工作上的时间更多的原因。这在短期内是

有益的，因为我们可以自动开展工作，腾出心理资源。然而从长远来看，这会适得其反，因为我们错过了在新的学习机会中收获的经验。更大的损失是，我们可能会度过整个工作生涯却从未发现自己的真正潜力，更别提释放潜力了。正如温斯顿·丘吉尔(Winston Churchill)曾言，我们绝不应该浪费一场好的危机。也许这是当前疫情的最大礼物，它为我们提供了重新思考自己潜力、并确保我们面向未来定位的机会。诚然，对多数人而言，现在意识到这一点还为时过早。然而，相当大一部分人可能最终会有更好的职业生涯，而且会回顾他们过去意义不大、不那么吸引人的职业，就像某个人会毫无遗憾地回首自己结束了不太令人满意的人际关系，甚至结束的是一段并非他们选择退出的关系。

出于这种考虑，我们希望提供几条建议：有些建议基于科学，有些基于我们引导、辅导和指导各行各业现任和未来领导者的经验，帮助他们为愈加数字化的未来做好准备。我们在此的主要假设简单明了：虽然未来比以往更加充满矛盾和不确定性，但是我们相信，对未来所下的一个相当有力的赌注就是重点关注对员工技能的重新培训和提升，以便他们能更好地适应变化。正如我们过去的努力使我们能够适应更加数字化和虚拟的当今世界（一个重要的事实是，我们在写这篇文章，而你可能在物理隔离的状态下正在读这篇文章），几乎没有理由表明这一趋势会在近期消失或逆转。如果说有什么不同的话，那就是更大比例的工作、任务、活动和职业会找到巧妙新颖的办法共存于这个数字世界。以下是我们能够为这种可能性所做的准备：

• 以人为本。技术始终要以更少付出做更多事情，然而，只有你将技术与适当的人力技能相匹配，这样的组合才行之有效。正如技术颠覆通常导致了自动化和淘汰过时的工作一样，它也总是创造出新的工作。这就是为何创新通常被描述为创造性破坏的原因。可是创新的创造性一

面完全取决于人。如果我们能够利用人类的适应力来重新培养和提升我们员工队伍的技能，那么我们在提升人类和技术两方面就能兼而顾之。道理其实非常简单：如果我们没有足够的技能使用创新，最出色的创新也会变得无关紧要，而如果不与技术结合，即便是最令人钦佩的人类思维也会缺少用武之地。其主要的含义是，当领导者考虑对技术投资时，他们应该首先考虑对那些能够让该项技术变得有用的人进行投资。

• 注重软技能。正如数字化转型更多涉及的是人而不是技术，关键的技术技能是软技能而非硬技能。诚然，招聘市场的热门是网络安全分析师、软件工程师和数据科学家，可是正如我们最近在自己的文章《高等教育仍在为就业做准备吗？》(“Does Higher Education Still Prepare People for Jobs?”)中所论述的，现在人们愈加需求那些在下一次IT技术浪潮中能够得到培训的人。矛盾的是，高等教育始终在步人后尘，因为在觉察到雇主需求的领域，大学会跟进相关的课程和学习项目，造成那些领域的未来人才供应过剩。在我们看来，让你的企业更加以数据为中心及数字化的最佳方法就是，首先有选择地对那些最具适应力、好奇心和灵活性的人进行投资。既然无人知晓未来的关键硬技能是什么，最好的行动就是把赌注押在最有可能培养出硬技能的人身上。我们自己的人才培养理念是将软技能的潜力和硬技能的知识两个重点结合起来：我们选择学习能力强的人（求知欲强的人），并将他们的兴趣与所需的技能相匹配，同时要明白，那些硬技能可能会很快过时——因此，关键是他们的好奇心完好无损。技术能力能管一时，但求知欲必须能管一世。

• 自上而下推动变革。自下而上或草根变革的想法既浪漫又直观，可是在现实中，如果你自上而下推动变革，变革发生的可能性要大得多。这并不意味着你必须接受专断或等级式的架构，或者你需要一种畏惧文化。事实上，这是一个简单的领导问题，无论是事务型还是变革型

领导。在数字化转型的背景下，其主要含义是，除非你首先从选择并培养这种类型的最高层领导者入手，否则你无法指望你的企业会有大的变化或升级。再清楚不过的是，领导层——无论优劣——会向下连锁影响到企业的每一个方面，因为在团队或部门表现中，多达50%的可变性要归于个人领导者。这就是为什么在被问及决定变革有效性的唯一最重要因素时，我们的回答始终是一样的：企业的首席执行官(CEO)或负责人。诚然，行业、背景、文化、人员、遗留问题和现实技术全都很重要，如同资源一样，然而，这些东西多数在直接竞争对手之间是趋同的，而最高领导者的心态、价值观、正直以及最为重要的能力会凸显出来，成为主要的区别因素。毋庸置疑，商业中的一切皆可复制，唯有人才除外。因此，如果你在寻求影响力，务必对顶级人才进行投资，这才是你获得最大价值的地方。人才争夺战中最显著的特征始终是领导层：我们谈论的是软件工程等急需的技能，然而，关键是要找到能够管理软件工程师的人，让他们能够组成团队工作，以胜过其他软件工程师。

• 确保你的行动基于数据见解。目前有关数据的讨论大多集中于AI（人工智能）或者机器学习、深度学习及自然语言处理等特定类型的计算机智能。AI领域的这些巨大进步令人欢欣鼓舞，我们并不认为它们是让你的企业禁得起未来时间考验的主要区别因素。一个更大的竞争优势是利用有价值的数据，具备将数据转化为有意义见解的必要技能，最重要的是，能够根据这些见解行动。在我们看来，没有见解的数据微不足道，而没有行动的见解毫无意义。我们再怎么强调这一点的重要性都不过分，因为太多的企业领导者在工作中错误地认为，如果他们雇用聪明的数据科学家或者购买精心设计的AI工具，他们的问题就会消失，或者他们就会以某种方式变得更加高科技。谷歌与其他企业、亚马逊与其他企业、Facebook与其他企业之间的巨大区别不在于他们数据科学家的

脑力，或者他们技术的实际功能（是的，我们可以把他们看作一流的），而是他们不同凡响的数据驱动的文化。他们利用了惊人的数据资产，并有出色的算法来解释（及货币化）那些数据，然而他们的关键战略优势和最大资产却是他们根据数据生存、呼吸和行动。数据真的是他们的氧气，而这是你无法买到的东西；你可以栽种它、培育它，并利用时间驾驭它——最重要的是，要利用领导力（回到第3点）。

• 如果你不能快速失败，那就确保你慢慢成功。速度为王、行动是关键、完美是优秀之敌、你应该愿意并渴望迅速失败等说法已经成为管理思维中的陈词滥调。可是，适应不断变化且迅速被颠覆的现状的唯一办法就是加快速度，按节奏运作。当然，速度和质量之间总是要权衡，因此，如果你不能足够快速地失败——意思是你不具备一种现成的文化来容忍对下列观点的验证，即从失败经历中吸取教训会让你更加强大，更聪明，那么你需要确保你的长期赌注能够奏效。换句话说，如果你不能快速失败，慢慢成功也是可以的。到最后，从长远来看，失败只是通向成功的一种策略。因此，如果你选择了另一种策略，这很好——只是要确保你能真正达到目标。然而，请记住，几乎没什么会像对成功的痴迷那样让人停滞不前，让人产生一种虚假的安全感。实际上，我们时常听到领导者用沾沾自喜的口吻对自己的失败进行辩解："我们已从错误中吸取了教训"，然而，从成功中获得借鉴要困难得多。

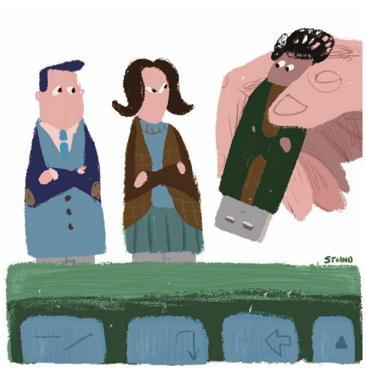
正如过去几周所证明的那样，作为一个全球社区，我们的行动很敏捷。这种敏捷是以人为领导、以技术为支撑的。无论作为释放出来开展远程工作的技术之补充，还是因为我们拥有应对历史危机所需的软技能和领导力，抑或因为我们拥有推动缓慢成功或快速失败所需的解决问题的见解，人类都是未来验证概念的共同标准。一切都始于我们每一个人，以及我们负责培养的那些人。关键是要培育好奇心，这样我们就有

了选择，哪怕身处危机之外。

贝姬·弗朗基维奇是ManpowerGroup北美总裁，劳动力市场专家。加盟ManpowerGroup之前，她领导着百事可乐最大的子公司Quaker Foods North America，被《快公司》（Fast Company）评为该行业最具创造力的人物之一。托马斯·查莫罗-普雷穆日奇是ManpowerGroup的首席人才科学家，伦敦大学学院(University College London)和哥伦比亚大学(Columbia University)的商业心理学教授，哈佛大学创业金融实验室(Harvard’s Entrepreneurial Finance Lab)副研究员。他著有《 为何如此多不称职的人成为了领导？以及如何解决这一问题》(Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? and How to Fix It)一书，他的TEDx演讲就是基于此书。

未来岗位的新构想

拉温·杰苏塔桑 (Ravin Jesuthasan)
特蕾西·马尔科姆 (Tracey Malcolm)
苏珊·坎特雷尔 (Susan Cantrell) | 文
刘隽 | 编辑



COVID-19（新冠病毒）危机的爆发迫使企业进行了或许是未来工作实践中最重要的社会实验，而居家办公和社交距离政策彻底改变了我们的工作和互动方式。不过，对工作的影响远比改变工作地点深远得多；它还在从根本上改变要完成的工作以及我们完成工作的方式。

许多职工正做着他们几周前根本想象不到的工作——有时以他们无法想到的方式进行。布克兄弟(Brooks Brothers)和新百伦(New Balance)等服饰企业的员工现在正在生产外科口罩和防护服，而特斯拉、福特和通用汽车已经改组了因消费者需求骤降而空转的汽车工厂，并用汽车零部件生产呼吸机。

由于岗位是工作得以完成的核心，领导者拥有了前所未有的机会，通过重新安排工作，让员工承担不同的职责，来对岗位进行重新构想，从而更好地应对企业、客户和员工不断变化的需求。我们提议用三种办

法将工作、人才和技能转移到最需要的地方和时间，从而建立起企业必需的应变能力和灵活性，使其度过不确定时期，并在经济复苏时强劲反弹。

1.让工作可以在企业内转移。

鉴于COVID-19（新冠病毒）目前的局势，让人们去尽快高效地完成最关键的任务比以往任何时候都重要。比如，作为应对新型冠状病毒危机的一部分，美国银行(Bank of America)正临时让3000多名员工转岗，以应答消费者和小企业客户接连不断打来的电话。

通过打破僵化的岗位局限，可以匹配合适的人才和工作，以实时解决不断变化的业务挑战。有权在现有企业管理集团和官僚架构之外运作的团队关系网是在危机时期快速反应的关键能力。

安联全球投资(Allianz Global Investors)和思科(Cisco)等许多企业已经建立了内部项目市场，将工作分解为任务和项目，并且可以与公司内任何具有相关技能和可用性的人员进行匹配。这些市场能够让突然失去正常工作任务的人，利用核心或相近技能，迅速轻松地找到自己可以做出不同贡献的工作。

利用这样的市场，企业还能够迅速填补生病员工的空缺，为关键任务项目增添额外的团队成员，应对突如其来的招聘冻结。一位面临冻结的招聘经理最近就将一个拟招聘新员工的职位分成了五个现有员工的兼职工作经历——从而为员工提供了学习和成长的新机会，同时也使他能够实现自己的业务目标。

将工作分解为子任务还可以让人更容易看到哪些任务可以由远程工作或在其他地理位置工作的员工执行。领导者可以将允许远程工作的相近任务捆绑到新的岗位中，并将需要现场工作的任务转移到其他更少的岗位里——从而限制必须在办公室或现场执行的工作量。

2.加速自动化。

对于某些类型的工作，自动化可以增加可靠性、提高安全性和幸福感，并应对需求的突然激增。事实上，在当今的经济环境中，自动化并不是工作岗位杀手，它正在成为应对危机的强制性能力。

许多公用事业公司最近扩大了他们对自动化软件的使用，使员工能够远程操作、监测和控制系统，从而降低了人类接触病毒的风险，并使公用事业能够在不中断服务的情况下平稳运行。

为了处理增加的呼叫量，其他企业增加了呼叫中心的自动化技术的使用。自动化可以缩短响应时间，让接线员从转接任务中解脱出来，这样他们就可以专注于用同理心和情商来回应呼叫。客户现在比以往任何时候都需要这种同理心和情商。

3.在跨行业人才交流中心共享员工。

作为领导者，我们都必须扪心自问：我们如何才能利用更广阔的人才生态系统在这个充满挑战的时代来打造企业和人员的应变能力？一个创新对策是发展跨行业人才交流中心，将因危机而无活可干的员工（比如，航空业、接待性行业）暂时转移至那些工作过剩的企业（比如，卫生、物流、部分零售商店）。这就避免了与裁员相关的摩擦和声誉成本，同时支持员工发展新的技能和人脉。

比如，克罗格超市（Kroger）就正在临时借用遭受新冠病毒重创的餐厅食品批发分销商西斯科（Sysco Corporation）的下岗员工30天。

在几个月前的中国，企业也创造性地开始共享员工，将餐厅等企业里无活可干的员工转移出来，借给需求激增的企业。比如阿里巴巴旗下的零售连锁食品杂货店盒马，该公司以快速食品配送而闻名。来自不同行业40多家企业的3000多名新员工已加入盒马的员工共享计划。

在这些安排中，接收员工的企业会明确他们需要的技能。然后，他

们与共享员工的企业合作确定交流的时长以及在工资、福利和保险方面有所牵涉的事务。

虽然新冠病毒疫情是一个艰难时期，但是它也可能是一个具有空前创造力的时代。围绕今天艰难商业环境中的制约因素重新构想工作岗位可以让工作的未来提速，并在完成工作的方式、地点和人员方面开拓新的创新方式。最终，这可以帮助我们提高企业的应变能力和效率，并帮助人们过上更加健康、更可持续的生活。

拉温·杰苏塔桑是Willis Towers Watson的董事总经理，世界经济论坛(World Economic Forum)工作与就业指导委员会(Steering Committee on Work and Employment)成员，被公认为全球25名最具影响力的咨询师之一。他与约翰·布德罗(John Boudreau)合著有新书《重塑工作：将自动化应用于工作的4步法》(Reinventing Jobs: A 4 Step Approach for Applying Automation to Work)，并发表了众多有关工作、自动化和人力资本方面的文章。关注他的Twitter：@ravinjesuthasan。特蕾西·马尔科姆是Willis Towers Watson的工作未来全球负责人。她撰写了大量有关工作和自动化的文章。苏珊·坎特雷尔是Willis Towers Watson的高级顾问。她与戴维·Y·史密斯(David Y. Smith)合著有《一个人的劳动力：通过个性化手段彻底改变人才管理》(Workforce of One: Revolutionizing Talent Management through Customization)（哈佛商业出版社，2010年）一书，并发表了众多有关工作、人才和组织方面的文章。

为何要成为企业内创业者

托马斯·查莫罗 - 普雷穆日奇
(Tomas Chamorro-Premuzic) | 文
刘隽 | 编辑

你是否试图在工作中学习新事物？

你是否要求你的老板对你进行培训或指导？

你是否经常承担比你的岗位正式要求更多的任务？

如果你对这些问题的回答是“是”，你可能已经在进行工作形塑了。工作形塑的定义是：通过将工作与你的兴趣和价值观相协调，让你的工作变得更有意义的能力。这个概念与公认的科学证据相吻合。科学证据表明，将人与非常契合他们能力、个性和观念的岗位相匹配大有裨益。当人们被分配到适合他们自然倾向或潜力的岗位时，他们的敬业度和业绩水平通常会更高。显然，我们通常描述为“才干”的东西主要是指合适位置上的个性。

据称孔子曾说过：“好之者不如乐之者。”同样，大量的心理学研究表明，当人们被叫去做他们真正喜欢做的事情时，他们欣享工作的可能性大得多，其程度可以达到心流或忘我的状态——忘了时间的流逝或不知工作的费力。

抛开个人喜好，似乎有一个普遍性要素支撑着最有效的工作形塑方法，这就是让你的工作更具创业性质。这远不是指开始自己创业或开办

初创企业：我用这个词意指你通过寻找更好的做事方法、通过主动帮助企业进步而在工作中表现出的发挥创新的总体倾向。事实证明，大多数企业——尤其是大型企业——充斥着从未执行过的创意。创业就是将那些想法转化成实际创新的过程，而当它发生在大型企业里的时候，我们通常称之为内部创业或企业创新。实质上，这意味着要表现得像一个具有创新精神的企业家，只是在更大、更传统的企业生态系统之内进行。

研究表明，具备内部创业精神通常要提高员工在敬业度和生产力上的得分，而对你的角色进行短期重新设计——哪怕是简单的重新构建——可以让你的工作更具内部创业特征、更有意义。如果你通常对回报更为敏感，那就更是如此。对回报敏感意味着你更热衷于追逐胡萝卜而不是躲避棍棒。事实上，如果那些在典型心态上谨小慎微、厌恶风险之人的所要扮演的角色变得更具内部创业精神，他们最终可能会感到痛苦。

那么，你能采取哪些技巧和行为来让你的工作更具企业内的创业性质？

首先是重视推销，因为企业内的创业者善于接纳闲置的创意或备用项目，并凭借他们的影响力和推销技巧使其恢复生机。大型企业创新的主要障碍之一是，许多好的创意——包括那些执行不力的创意——都缺乏时机、赞助或推销技巧。认清这是些什么样的创意、拥有将这些创意带给合适人选的眼光、庄重气质和韧性——内在的和外在的——会让你变成强大的变革推动者。即使像史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)这种被誉为伟大革新家的人也没有真正发明多少东西——可是却拥有让现有想法更具吸引力、让别人产生购买欲的眼光和营销技巧。

第二个关键技巧是更加主动，这意味着推动事情发生而不是等待事情发生。如果说有一种特质是领导者理应在员工身上欣赏到的，那就是

完成任务的能力，而这纯粹是主动性的作用。主动性强的人工作主动，行动比他们的同行迅速。他们不怕犯错，宁愿道歉也不愿征求同意。在文化不对路的地方，这肯定会给他们带来麻烦，但是他们通常不会为此烦恼，因为他们只有在能够产生影响时才会对自己的工作感兴趣。这种工作方式在很大程度上反映了包容性领导的关键特征，即融好奇心、激情、谦逊和对变革的无畏执着于一身。没有人是为了保持现状而成为领导的。领导力的核心是改变，而主动性则是任何变革力量的助燃剂。

第三个关键要素是在工作中致力于亲社会或利他的行为。自相矛盾的是，似乎没有什么事情比付出更能带来自我奖励。实际上，从很小的时候起，当孩子们能够慷慨无私地行事时，他们的幸福感就会增加。这种感觉在成年后只会得到加强，因为许多科学研究表明，幸福感和亲社会行为是正相关的，没有几种特质像情商（同理心的现代名称）这样对幸福感和主观幸福感如此重要。这种观点与职场研究不谋而合。职场研究表明，如果人们有机会与他人建立联系并融洽相处，从而感受到同事情谊，那么他们在工作中就会体验到更亲密的人际关系和更高的使命感。

简言之，如果找到一种办法友好善待他人，你的工作就会变得有意义、有乐趣得多。最终，所有创业者和企业内的创业者都因这样的原因参与了创新：他们希望改善世界并推动进步，而你也可以在日常工作中做到这一点。

托马斯·查莫罗-普雷穆日奇是ManpowerGroup的首席人才科学家，伦敦大学学院(University College London)和哥伦比亚大学(Columbia University)的商业心理学教授，哈佛大学创业金融实验室(Entrepreneurial Finance Lab)的助理研究员，著有《为何如此多不称职的人成了领导？以及如何解决这一问题》(Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? and How to Fix It)一书，他的TEDx演讲就是以此书为蓝本。

企业如何践行战略破局？

王钧 | 文
时青靖 | 编辑

突如其来的疫情，打乱了全球的节奏。多数中国企业需要加快从依靠胆识与资源做成生意，转向依靠战略求存与求发展的进程。实践中看，国有大企业和有一定规模的民营企业大都有不错的战略方向识别能力。识别了新方向，不等于有了新战略；有了新战略，也并不意味着能实现战略破局。战略执行力度不足，甚至不了了之，是很多企业的痛。分析其中原因，战略目标是否严谨可行、组织能力能否顺利变迁，以及是否能利用行业红利优势，是影响企业战略破局力度和速度的三个关键因素。

确保战略目标严谨可行

衡量一个企业的战略目标是否合适，主要看战略目标对组织合力的形成、战略要地的识别和资源压强的达成是否形成足够的引领。战略目标应具有一定的意义。这直接关系到如何形成组织合力。现实中不少企业对目标意义思考不足，只是一味加大动员力度，致使组织涣散。反观很多成功企业，从平凡走向卓越的转折点，往往是因为提出了具有普世意义的目标。对多数企业而言，战略制订者应充分考虑到新战略的执行

需要哪部分员工投入，如何唤起他们的共鸣，逐步打造起组织合力。

严谨可行的企业战略目标，必须包括战略要地的识别。识别战略要地需要从系统地分析客户的底层需求开始，从中找出符合自身战略的需求，将其作为“标签”，找出如何让自身贴上这个标签的方法，之后决定生产诸要素中优先达成哪一个，以组织能力建设达成。

借势行业红利

行业红利，即所在行业赖以存续的环境中正在发生巨变的某一个生产要素。行业里的变化很多，需要仔细分析哪些变化是不可逆的，会带来行业巨变。行业红利是撬动行业原有的利益格局的最佳标杆。

每一个行业红利均基于生产要素的巨变。过去几十年里世界范围内技术创新、产业革命的背后，都有赖行业红利。中国科技产业的飞速发展，就是一系列行业红利叠加的结果。国际风险资本的进入和国内风险资本的迅速成长，带来了资本红利；海归质、量同增，加上本土科技人员技术创新，带来了技术红利；中国消费需求不断提升，带来了人红利。有效地识别行业红利并善加利用，战略破局能事半功倍。

组织能力变迁

企业的组织能力是战略破局的内在关键和根本所在。战略优秀、行业红利巨大，若没有强大的组织能力，依然无法抓住市场中出现的新机遇。新战略需要新的组织能力，而组织能力的惯性大，配合战略实现组织能力的变迁是战略破局的关键之一。组织能力变迁包括激活组织，建立新的一致性，领导力与价值观保驾护航三个关键组成部分。

激活组织。组织活力的根在认知、结构和氛围，激活组织应从这三个方面着手。组织过去的稳定运行，明确的认知基础很重要。如今有了新战略，要破局，需要打破旧认知，建立新认知。扭转组织认知是组织能力建设的重要一环。小立、讲故事、明确新认知三步法成效不错。小立，是不求大，在新的战略意图下做成某一件事，让大家知道；讲故事，是把“小立”的认知、过程、成效和前景认真总结分析，用生动的故事讲出来；之后就是以简单明了的语言，明确组织的新认知是什么，建立新的价值标准。

建立新的一致性。战略设计和执行中可能的不一致有很多种。企业应从市场结果导向处入手确定战略意图，结合市场洞察和创新焦点确定业务设计；再根据业务设计确定关键任务，根据关键任务决定人才、正式组织和氛围与文化；领导力和价值观全程保障上述各步骤的实现。这当中可能存在多种不一致。为保证战略破局，企业应尽力追求一致性。

领导力和价值观保驾护航。战略破局是一场重要的变革，一定会触及既得利益和固有习惯，离不开坚强的领导力和明晰的价值观。领导力和价值观是贯穿始终的保障因素，每一个环节都必须有领导力和价值观的保障。

领导力变革、维护价值观的难题在于认知和改进的魄力。越高层的管理者，觉察自己的问题越难。企业内外的广泛认同，少有机会直面客户、处理具体问题，既往成功经验导致的思维惰性，都阻碍个人领导力变革。组织领导力提升方面，打破认知边界、凝聚新共识是基础。随着新战略的诞生，需要对组织价值观进行重新阐释，适应新的形势赋予价值观新的内容，才能让组织和员工保持最大的凝聚力。

王钧是天地英才管理顾问（北京）有限公司总经理，实战派咨询顾问，企业家教练，BLM倡导者和实践者，组织与个人行为的深度观察者，连续创业者。北京市高聚

人才；中关村人才协会发起人之一、执行副理事长。

IdeaWatch 前沿

新理念
新研究

创新

别再叫它"创新"

STOP CALLING IT "INNOVATION"

"创新"这个词在企业外部的相关者听来或许很悦耳，但在需要员工参与时，最好别再用了。

纳迪娅·赞寇姆巴耶娃（Nadya Zhexembayeva）| 文

众所周知，创新是一个时髦词。事实上这个词语流行已久，甚至可以说已经发展出一种对于创新的狂热崇拜。

据全球咨询公司Board of Innovation估计，目前市面上关于创新的书籍有大约7万种。以每天20页的速度阅读，你也要花上2500年左右的时间才能读完所有这些书。想走捷径？去谷歌上搜索一下，你会得到近20亿条结果。仅本刊就有4858篇在线文章和10192个案例研究。

创新不仅是公众热议的话题，在企业高管的议事日程中也同样被摆在重要位置。2019年参与了普华永道第22期年度全球CEO调研的企业领导者中，有55%表示"我们没有能力做到有效创新"，让这一技能缺口被排在了首位。世界大型企业研究会（Conference Board）发布的《2020年企业高管挑战报告》（"2020 C-Suite Challenge Report"），将"打造创新文化"列为740位全球受访CEO担心的最紧迫的三大内部问题之一。

无论是在教室、新闻编辑室，还是企业董事会的会议室，创新在全球各地都是我们的宠儿。

只有一个问题：我们或许很爱创新，可是，我们的大多数员工痛恨它。

第一次发现这个糟糕的小秘密，是在我辞去商学院教授这份安稳的工作，创建自己的咨询公司后不久。这家咨询公司的主要业务，没错你猜对了，就是帮助企业

STANO

028 | 哈佛商业评论中文版 | HBR CHINA | 2020年4月

插图 | STANO

2020年4月 | HBR CHINA | 哈佛商业评论中文版 | 029

别再叫它“创新”

纳迪娅·赫谢姆巴耶娃（**Nadya Zhexembayeva**），《哈佛商业评论》**2020**年**4**月刊

“创新”这个词在企业外部的相关者听起来或许很悦耳，但在需要员工参与时，最好别再用了。

我认为创新失败有两个最常见的原因：

1.创新（也就是变革）经常自上而下强加给团队，员工的反应也向来一致。

2.工作环境做不到与时俱进。

领导层对两件事均可控制，但往往欠缺考虑。如果两件事顺利解决，就会下意识地对创新等活动更加开放。自上而下方面，我喜欢采取底线调整方法，根据以下指导方针由CEO/企业主主导增长框架。

1.以书面形式主动分享吸引人又生动的愿景。

2.成为企业文化的倡导者。

3.营造持续培养优秀团队领导者的环境。

4.确保企业系统可吸引、聘请、培养并能让“非常适合”的团队成员善意退出。

5.确保制定独特又吸引人的战略。

6.搭建接近完美的多层次执行体系。

7.将现金当成财务增长的主要动力。

——比尔·弗林

读者

谢谢纳迪娅，文章很有趣。跟大型企业的CEO见面之前，有人建议说如果想争取到创新咨询工作，就不要提“创新”。这种说法虽然有点疯狂但很真实，各种术语也是此起彼伏。在我看来，创新就是追求持续且盈利的事物。怎么称呼其实我不在意。

——艾文·特纳

读者

我很尊重作者的观点，但并不同意。因为企业需要不断创新，但不是简单改进（如果需要发明，就去发明）。要解释清楚的一点是为何大家都能从中受益，但我认为这并不容易做到。另外，本文作者的语气偏向给出指示——在现代管理中其实行不通。也许这就是你会感到抗拒的原因。我的心态更偏向投资者，在投资者的世界里可不能这么做，因为有可能忽视很多细节。

——劳丽·**H**·刘

读者

我认为你提到的问题不在于创新本身，而在于过度使用“创新”这个词。我们不应该把什么都叫“创新”。交流中使用的词比实际认知重要得多。人们常常会因为创新的压力和背后承载的期望备受折磨。我认为，如果在公司里使用一些不那么让人望而生畏的词（例如“想法”），同样有可能成功。员工提出创新容易，还是提出想法更容易。我相信不断创新的公司都有自己的“秘密”。

——罗克森

读者

文章很有趣。然而，“创新”显然是个要看上下文的术语。根据霍尔

（Hall）等人（2014年）提出的看法，在受教育人群更广的背景下，创新是“人们的实践过程，不管是新方式，还是不那么新”。可惜的是，在某些教育文化中，连发给学校教师新款iPad也能贴上创新的标签。从中东的角度来看，研究报告指出，大多数教育创新更多涉及技术更迭，与学习和认知过程几乎无关。此外，研究发现创新实施者（例如教师）在践行新想法或创新时很少甚至完全没有情感依恋，并无情感上的认同。因此，个人认为，不管创新服务的领域是什么，都不能拘泥于按条完成，也不能完全依照商业合同。创新应该给人们的生活带来有意义的改变。否则只不过是换个项目换个名字。

——哈桑

读者

加拿大鹅**CEO**：如何打造本土奢侈品牌

丹尼·雷斯（**Dani Reiss**），《哈佛商业评论》**2019**年**10**月刊

把一件外套打造成令人向往、值得收藏的奢侈品，加拿大鹅的做法是坚持“质量先于数量”的经营理念，坚守加拿大传承以及在加拿大本土制作大衣的承诺，并采取与众不同的营销策略——口口相传和讲述真实的故事。

秉持“本土制造”战略并将这种自豪感注入产品之中，这当然是件好事，可现实是有价值才有未来。价格竞争无疑还会继续下去，我们都能在自己身边看到、感觉到其影响。如果企业的工作重点不是扩大规模，那就要设法消化成本，为顾客利益着想。只因为商品是“某国制造”就开出高价，像是随便找个借口让顾客承担成本。说白了，品牌再怎么强调是本国生产，原材料也大多是全球流通。某些特殊面料可能是某个国家的特产，所以只能以较低的成本从当地进口。假如一个品牌，特别是美国和加拿大的品牌真的完完全全是本土制造的话，那可真是奇迹。

——阿比舍克·迪克西

读者

我曾供职于某个有着137年历史的品牌，能够亲身参与他们的悠久传统真是我的荣幸……我们的原则是“别搞砸了”。现在这份事业准备交到第五代（大致来算是第五代）品牌所有者手上。

但我们对“美国制造”标签的感受一言难尽……消费品产业的“美国制造”标准非常严格，加利福尼亚尤其如此，声明这一点很容易招来责难。我想看看加拿大鹅的产品成本详情，看看有多少原材料是加拿大产的，看他们声称的“本国制造”有多少水分。

不过不管怎么样，这是个品牌成长的好故事！

——马修·塞利格

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。

2020年7月刊聚光灯

走出危机

向未来学习

管理者倾向于回顾过去，对当下做出判断。更好的策略则是参与情景规划，这是冷战早期规划者设计的技术，最出名的践行者是壳牌石油公司，20世纪80年代的《哈佛商业评论》曾有文章介绍。然而，很多企业尝试情景规划时都是一次性练习，从不具体执行。最近获得哈佛商学院博士学位且论文关于情景规划的彼得·斯科布里克（Peter Scoblic）深入研究海岸警卫队的案例后，描述了管理者如何学习将情景规划制度化从而变成更有用的工具，特别是在疫情和经济危机之后。

悲伤管理专家大卫·凯斯勒（David Kessler）写道，随着企业逐渐回归日常生活和工作，必须理解也要承认不同的员工需要不同的支持。现在不能只靠公司政策指导，或群发电子邮件分享“想法和祈祷”。领导者应该认识到，人们正面对特殊的悲伤，不同形式的干预可以提供帮助，而且危机过去后每个人都会寻找意义。

前沿

员工体验计划为何缺位

即便当下企业被迫裁员，还要勒紧裤腰带，明智的管理者也要牢记：衰退终将结束。衰退结束时，很多行业的企业都会重新重视让人才愉快工作。然而未来可能存在挑战：根据咨询公司高德纳（Gartner）在全球进行的一项研究，近年来公司在改善员工体验方面平均每人花费

2420美元，包括灵活工作政策、办公环境重新设计以及提供学习和深造机会等。

奇思辩

CEO从小家境贫穷，对员工会不太友好

迈阿密赫伯特商学院的亨瑞克·克隆维斯特（Henrik Cronqvist）进行的一项研究表明，如果CEO在社会经济地位较低的家庭中长大，不太可能支持对员工友好的公司政策，该项研究参考了几类劳动和就业诉讼，包括工会诉讼和职业安全措施等。相关结果也通过众包员工对公司多个维度的评价得到证实。

IdeaWatch 前沿

新理念
新研究

领导力

行为科学帮助
银行预防丑闻

HOW BANKS ARE USING BEHAVIORAL SCIENCE TO PREVENT SCANDALS

亨利·恩格勒（Henry Engler） 安娜·伍德（Anna Wood）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

行为风险团队证明，预防道德丑闻的关键是及早发现风险行为，免得为时太晚。

针对企业不法行为、员工行为不端和道德败坏行为的措施有所不足，在金融行业最为明显。自2008年金融危机以来，相关罚款数额已超过4000亿美元。不过该行业的某个角落还有些许希望：利用行为科学工具，及早识别风险行为。

欧洲最大的几家银行——荷兰的荷兰国际集团（ING Group）和荷兰银行（ABN Amro），以及伦敦的苏格兰皇家银行（RBS）成立了行为风险团队，团队成员是受过组织心理学、人类学、取证学和其他领域培训的专业人员。每一支团队都直接向首席审计官、合规高管或风险高管汇报工作。团队还有独立性和自主权，可以在全公司范围内进行审查，对他们察觉有行为风险的业务部门进行评估。

以苏格兰皇家银行的风险团队为例。该团队对需要关注的领域进行“深潜式”调查——瞄准小团队（人员少于500人），选择依据是：内外部利益相关者提供的信息，包括内部审计、合规、人力资源部门的人员以及法律团队提供的线索。团队特别针对某些可能出现道德缺失问题的“亚文化”进行深入、细致的内部观察。

“我们经常询问目标团队，‘如果你是我们，你会去哪里？’”风险团队高级经理什维塔·帕吉帕尼（Shweta Pajpani）说，“每个人都会通过自己与他人的互动、整个银行层面的指标和衡量报告等各方面察觉一些可能出问题的地方，他们的洞见对我们团队而言很有价值。”

一旦选定了要审查的业务部门，团队便会用以下5种方式对其进行评估：

问卷调查。对整个接受审查的团队进行问卷调查，问卷中提供一些陈述，让团队成员在“非常同意”到“非常不同意”的范围间选择一项。

秘密谈话。风险团队与被审查团队的员工代表进行一系列一对一的谈话，以较为轻松的对话方式进行，目的是识别某些典型行为，比如有可能导致不良后果的行为模式。

焦点小组。一次不超过10人。与一对一谈话一样，目的是深入观察所审查领域的一些行为模式及整体氛围。

对正式环境的考察。风险团队对政策和程序进行观察了解，包括领导层沟通、治理结构和绩效衡量等。

独立观察。风险团队成员参加领导层和员工会议，观察员工执行任务时的行为，了解团队动态和互动情况。

风险团队会把审查结果分享给被审查团队的高管，后者应在特定时间内参照调整建议采取措施。苏格兰皇家银行的行为风险团队是该行审计部门的一部分，因此审查结果被视为是需要解决的“审计”问题。

其他银行的方式略有不同，不过，据我们研究，所有银行的相关工作都有一些共同特征：

一、团队职权范围很广，因此高管的支持十分关键。

二、团队规模小，通常只有5到10名成员，成员背景多元化，涵盖上文所述的各个领域。

三、团队目标是要在早期阶段减少风险行为，因此很难衡量有效性。但可以采用以下方式来估算投资回报率（ROI）：将若干年里该团队的成本，与组织面对被监管机构强制执法和支付罚金的成本对比。

四、员工直接参与很关键。虽然监督技术可以发挥一定的作用——企业可以监视对话、聊天室、电子邮件等等，但审查工作的核心是人。被审查团队的成员是帮助风险团队了解被审查团队的正式业务环境（包括风险管理和治理框架、现有知识和培训、人力资源、IT系统和工作流程）的重要因素。对于了解非正式业务环境或文化也至关重要，非正式环境包括以下问题：团队的决策是清晰还是不透明、哪些人得到了提拔、某些人员获得相应地位的方式，以及员工对于日常工作的参与度有多高。

维斯·维格纳尔（Wies Wagenaar）在荷兰银行领导着一支由8名行为科学家组成的团队。她如此描述这支团队采用的方法框架：“我们相信，我们的员工和领导层的行为及其决定，都是他们从这整个组织所获得信息促成的结果。”

荷兰国际集团行为风险团队主管米瑞·拉阿吉梅克尔（Mirea Raaijmakers）解释说，“所有工作场所都存在这样一种风险：人们的行为方式可能导致负面的商业结果。这类风险与组织内完成工作的方式以及行为背后的潜在动力有关，涉及决策方式、人们的交流方式、他们能否全权负责、团队互动方式和驱动行为的信念，以及为何可能导致高风险行为。”

这些银行目前采用的做法适用于很多行业。采用这些措施意味着将组织发展提升至下一个合理层面：让员工直接参与，理解自己工作时所处的环境。有了这样一个“中立顾问”的内部团队作为组织的道德良知，企业便能够发现隐藏在表面之下的价值、常态和信念，并评估这些因素

是具有建设性还是破坏性。若是破坏性因素，行为风险团队可以提出干预建议，改变组织的文化。

欧洲这几家银行的行为风险团队证明，预防道德丑闻的关键是及早发现风险行为，免得为时太晚。

亨利·恩格勒是汤森路透（Thomson Reuters）Regulatory Intelligence高级编辑，撰写过大量关于金融服务行为与文化的文章。安娜·伍德是变化管理/组织发展顾问，专门研究组织变化、多元化与包容性、领导力和人才管理问题。

组织发展

危机时刻，用词越简单，效果越好

FINDING THE RIGHT WORDS IN A CRISIS

卡迈恩·加洛（Carmine Gallo）| 文 王一凡 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

纽约州州长安德鲁·科莫（Andrew Cuomo）宣布所有非必要的工作人员都应该待在家里以减缓新型冠状病毒的传播，一名记者问他为何决定发布这样一项“就地避难”的命令。科莫纠正他：

“这不是就地避难。措辞很重要，因为人们会害怕，会恐慌。‘就地避难’这个词目前用于校园枪击案等有人进行大规模无差别枪击的语境下。而现在我们身处于两个战场。我们在抗击病毒，也在抗击恐惧。如果在恐惧支配下行动，我们就危险了。”

纵观人类历史，领导者总是用话语来激发行动。如今许多经济学家和CEO一致表示，“命令与控制”式的领导力已被说服的力量取代，语言是最重要的工具。

科莫精通这项技能。他的发布会简报充分说明，语言是在危机时刻获取听众注意力和信任的关键。企业领导者若想在当下这个不确定的时期为团队提供明确的指导、令团队保有希望，可以效仿他在演讲中应用过的一些技巧。

用短词代替长词。诺贝尔经济学奖获得者丹尼尔·卡内曼（Daniel Kahneman）在其开创性的著作《思考，快与慢》（Thinking, Fast and Slow）中写道：“如果你希望别人认为你可靠、聪明，那就不要用复杂的词汇，用简单的词就可以了。”有才干的领导者会采用简单的语言——简单意味着简短。

在危机时期尤其如此。这种时候，人们的注意周期缩减，分散注意力的噪音水平很高。人们正被信息轰炸，其中有误导和虚假的信息。因

此，你表达得越清楚、越简明，就越能让别人理解，并说服他们采取相应行动。

3月中旬，科莫发布一条命令，由此纽约这个世界金融中心被关闭，数百万纽约人的生活被颠覆。这条命令必须明确清晰，让人一目了然。于是他发了这样一条Twitter："待在家里。停止传播。拯救生命。"（Stay Home. Stop the Spread. Save Lives.）这条Twitter只有30个字母组成的7个单音节单词，却很有分量。

如果科莫采用许多人所谓的"专业"风格，他发布的信息可能是这样："为了维护公共卫生和安全，我在此命令所有未从事影响关键基础设施运行工作的居民留在自己的住所，以减少新型冠状病毒的传播，将发病率和死亡率降到最低。"

将这两条信息放在一起对比一下。"专业"的版本令人费解，充满了官僚术语——有效沟通者会避免使用这种词汇。发在Twitter的版本使用简单的词汇，如"待在""家里"和"生命"，这些词更加简短、具体且简单易懂。

思考如何表达信息时，请记住一点：许多伟大的领导者都使用受盎格鲁撒克逊时期影响的简单英语。温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）曾经说过："一种语言中越短的词通常越古老，其含义在民族性格中更加根深蒂固，更有力量。"在一份题为《简明扼要》（Brevity）的备忘录中，他敦促政府官员将冗长的"含糊不清的短语"替换为单个口语词，并指出简洁等于明确，直接明了会让事情更容易理解。

寻找类比。神经科学家发现，我们的大脑认知世界的方式是将新的未知事物与自己熟悉的事物联系起来。接触一个新奇的想法时，我们的大脑不会问"这是什么"，而是会问"这像什么"。

类比就是回答这个问题的途径。类比是帮助我们理解复杂事件的心

理捷径。在危机中善于沟通的领导者善于找到相似之处，因为他们必须说服人们迅速行动。

科莫在4月4日采用了这一策略，重新使用了富兰克林·罗斯福（Franklin D. Roosevel）总统的“消防水管”比喻，解释为何俄勒冈州向纽约提供140个呼吸机最符合该州的利益。“我们都在同一场战斗中，”他说，“你想要牵制敌人。等到5月，俄勒冈州可能会出现严重问题。而现在我们正面临着这些问题。俄勒冈州采取了符合自身利益的明智之举。他们看到火势蔓延，要在烧到自家之前赶紧灭火。”

让我们看看“消防水管”这个比喻最初的出处。1940年，纳粹德国在征服法国后把目光投向了英国，丘吉尔向罗斯福寻求武器和物资。作为回应，罗斯福提出了租借计划，根据该计划，美国将向盟国提供战争物资，同时保持中立。面向公众，他的说法是：“假设邻居的房子着火了，而我有一段四五百英尺长的花园水管。如果邻居能把我的水管和他的消火栓连接起来，我也许能帮他灭火。”

罗斯福强调，他不会要求邻居提前支付水管的费用。如果战后水管完好无损，邻居就会归还；如果坏了，邻居会买根新的还回来。简言之，他传达出的信息是：尽管双方都是出于自身利益行事，但可以共同努力阻止混乱蔓延。

科莫借鉴了80年前罗斯福总统的比喻，认为“罗斯福总统处理复杂问题的方式非常棒，而且能用通俗易懂的语言表达出来”。

将危机具体化、个人化。人类的大脑也擅长讲故事。历史学家尤瓦尔·诺亚·哈拉里（Yuval Noah Harari）在畅销书《智人》（Sapiens）中指出，人类只有通过故事才能征服世界。我们的高级语言技能——特别是通过叙述与他人建立联系的能力，让我们能够以其他物种无法做到的方式进行合作。

在危机中，合作是至关重要的，因此高效的领导者必须是强有力的故事讲述者。

白宫冠状病毒应对协调员德博拉·伯克斯博士（Dr. Deborah Birx）就是一个很好的例子。她以利用个人故事与观众建立联系而闻名。3月25日，她讲述了一个令人痛心的故事，强调保持社交距离的重要性。

1918年流感大流行时，伯克斯的祖母莉娅只有11岁。那场流感夺去了5000万人的生命。莉娅感染了流感并传染了母亲。她的母亲免疫系统受损，死于这场疾病。“莉娅从来没有忘记，她无意间把流感从学校带回了家，” 伯克斯说，“我祖母怀着这种愧疚生活了88年。这不是理论，这是现实。”

伯克斯讲这个故事是为了强调自己要表达的关键信息：所有美国人都要负起责任，保护彼此。这个消息似乎起作用了。4月8日，她宣布，新型冠状病毒（COVID-19）感染导致死亡的预期人数有所下降，因为“美国人……正在坚持这些行为上的改变”。

遵守三原则。研究修辞和说服的学者提出，人们喜欢三个一组的东西，因为我们的短期记忆能记住的东西很有限。如果你下达三条指令，人们可能会全部记住，如果是五条、六条或更多，他们就可能会忘记大部分。人们不可能遵照自己记不住的指令采取行动。

在危机中，领导者给出的指令越少（但要具体），就越有可能看到人们践行。

美国国立卫生研究院（National Institutes of Health）国家过敏与传染病研究所（National Institute of Allergy and Infectious Disease）所长安东尼·福奇（Anthony Fauci）博士以直言不讳、举止沉稳广受赞誉。CNN称他是把复杂的医疗信息翻译成日常语言的“公共力量”。他的策略是，“你不是想用自己的知识给别人留下深刻的印象，搞得他们云山雾罩，”福奇说，“你只是想让他们明白你在说什么。”

为此，福奇经常只提出三个重点。例如，在4月5日的“面对全国”（Face the Nation）节目中，他说，美国要想放宽社交距离的指导方针，前提条件是具备三种能力：“测试、隔离和追踪接触者的能力。”

福奇还强调，美国人必须继续彼此保持“物理上的距离”，具体方法也是三项：彼此保持六英尺的距离，聚会限制在十人以下，避免大型集会（如餐厅、酒吧和剧院等场所）。

语言像病毒一样具有传染性。语言可以灌输恐惧、传播恐慌，也可以促进理解、令人平静。最重要的是，语言能引发行动。所以措辞要谨慎。

卡迈因·加洛是《五星：从优秀走向卓越的沟通秘诀》（Five Stars: The Communication Secrets to Get from Good to Great，圣马丁出版社出版）作者，他是哈佛大学设计研究生院管理教育系讲师。

创新/创业

机器人是否被高估了？

ARE ROBOTS OVERRATED?

萨米尔·哈西娅（Sameer Hasija） 阿尔蒂·古马莱达尔（Aarti Gumaledar）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

新型冠状病毒流行期间，机器人红极一时。世界各地媒体都报道了机器人在医疗机构如何成功完成关键任务，以及作为防感染工作者在其他许多环境下的效力。机器人甚至被誉为辅助“管理”疫情的“英雄”。

原因显而易见。机器人执行的是对物体表面消毒、检查患者生命体征、向隔离中的患者递送食物和药物等重要工作。这些解决方案最大程度地减少了人与人之间的接触，降低了医疗工作者在医院接触患者和物体表面感染病毒的风险。世界各地因封城导致劳动力空前短缺，让最不情愿的用户和企业也开始采用新技术。

不出所料，机器人制造商看到了产品销量和客户兴趣的激增。加州大学伯克利分校（UC Berkeley）的肯·戈德堡（Ken Goldberg）等机器人专家认为，这一趋势可能会进一步提升，而一份读者众多的在线杂志《机器人报告》（The Robot Report）则预测，为了节约成本、提高生产力，疫情后对这种自动化技术的依赖程度必然会更高。

我们应该相信这种炒作吗？企业若想充分获取改用机器人带来的利益，需要满足以下两个条件。

机器人必须从事瓶颈任务。年龄较大的读者会记得埃利亚胡·戈德拉特（Eliyahu Goldratt）1984年的管理学经典作品《目标》（The Goal），这是一个关于某位管理者职业旅程的虚构故事。书中聪明的导师乔纳告诉主人公亚里克斯，先进机器人可能已经开始让他的工厂走下坡路。

乔纳指出，除非机器人被用于替代瓶颈资源，否则无论机器人工作速度有多快，整体生产力也不会提高。如果企业未裁员但却增加了机器人的数量，成本也不会显著下降。更重要的是，如果操作机器人的部门连续使用机器人，那么只有该部门的效率显著提升，但企业的整体效益很可能会受到负面影响。

这个事实有违直觉，但的确是事实——无论是在亚里克斯的工厂还是在现实中。因此斥资数十亿采用人工智能机器人解决方案的许多企业都称对其表现失望。越来越多的证据表明，科技先锋埃隆·马斯克（Elon Musk）两年前的那句话说得对，“人类被低估了。”

任务环境必须可控。尽管最近的技术突飞猛进，目前这一代机器人仍然是在受控的环境中执行常规任务。正是出于这个原因，沃尔玛（Walmart）和捷安特（Giant）等零售商只用机器人处理简单的任务，比如跟踪库存，或者追踪溢洒在地板上的东西。

换成极易变化且不可预测的环境，机器人可能无法执行任务，甚至会造成危险。简单地说，在武汉封城后没有车流的情况下使用的无人驾驶送货车，在街道再度热闹起来后不一定有用。当然，这并不是说无人送货车在受控环境下无法使用。如果各个城市在人口密集的城区引入自动送货机器人专用通道，送货机器人的商业应用将具备可行性，但前提条件是改变运作环境。

在企业层面，也需要同样的方法。沃尔玛和捷安特证明，企业内部显然更易于实施机器人解决方案，因为企业对制造和仓储等许多环境加以控制。现在有越来越多的公司帮助零售商设置仓库布局，以便用电脑集中协调的机器人高速运作，总部位于英国的机器人自动化公司Ocado正是其中之一。

然而，还有很多事情机器人无法做到。许多战略性的重要任务都是要面向客户，需要应用机器学习等人工智能技术才能进行操作。人工智能算法需要数据加以训练，而一个关键的难题是要在不影响客户体验的前提下获得数据。还需要经过漫长的发展，才会有在不加人为控制的非结构化环境下，可以与人沟通进行学习的机器人。微软的聊天机器人被Twitter用户训练了不到一天就会发表种族歧视的荒唐言论，这个例子生动地说明了人工智能程序员必须克服以上提到的问题。

对于机器人在疫情后的作用而言，这意味着在投资新技术意图取代现有技术之前，高管应该设法用现有技术支持人力执行战略性任务。斯坦福医学院（Stanford Medicine）的例子表明，只需在患者的房间里引入iPad，就可以让医生在疫情暴发期间提供多种有效的远程医疗服务，而不会增加感染风险。作为一项针对传染病的解决方案，这比投资机器

人技术的成本要低很多。

机器人技术在过去几十年里得到了长足进展，目前这一代机器人解决方案确实有很多好处。然而，这些解决方案大多适合在结构化的环境中，实现小范围任务的自动化。因此，虽然当前的危机为机器人自动化的快速推进提供了机会，但是企业应该留心，不要将宝贵的资本投入不具战略价值或目前尚难以有效执行的自动化流程中。

萨米尔·哈西娅是欧洲工商管理学院(INSEAD)新加坡校区教授、壳牌商业与环境研究员(Shell Fellowship in Business and the Environment)。阿尔蒂·古马莱达尔是新加坡科技咨询公司Energentech Advisors的一名高管。

全球经济

供应链压力测试的必要性

WE NEED A STRESS TEST FOR CRITICAL SUPPLY CHAINS

戴维·西姆奇 - 列维（David Simchi-Levi） 伊迪丝·西姆奇 - 列维（Edith Simchi-Levi）| 文
永年 | 译 时青靖 | 校 腾跃 | 编辑

新型冠状病毒在全球蔓延暴露出了供应链的严重缺陷，包括制药和医疗用品行业。医务人员个人防护用品和医院呼吸机的不足最为突出。为防止下次灾难发生时在这个问题上重蹈覆辙，各国政府应该考虑对提供关键商品和服务的企业进行压力测试，就像美国政府和欧盟在2008年金融危机之后对银行业进行的压力测试一样。这项测试应重点关注企业供应链的应变能力。

疫情蔓延期间供应短缺的主要原因在于薄弱的全球供应链。在全球范围内广泛部署供应链的目的在于，通过将产品有效配置到低成本地区、在生产中实行准时制、保持低库存水平来降低成本。这些策略依赖基于历史数据的预测，通常不考虑任何重大的干扰因素。

2011年日本汽车行业在经历地震和海啸重创后，早就发现这种策略并不总是有效。因此我们研究一种新方法，它可以让我们能以一种精密的方式来了解所面临的涉及不可能事件的风险。

我们的方法有两个核心要素。一是恢复时间（TTR），即供应链中某个特定节点——某供应商设施、某配送中心或者某运输枢纽中断后完全恢复功能所需的时间。第二个要素是生存时间（TTS），即在某设施中断后供应链能够满足供需的最长持续时间。通过对不同场景下的每个衡量指标进行量化，企业就可以确定其从灾难中恢复的能力。比如，如果某特定设施的恢复时间大于生存时间，供应链将无法满足供需，除非

存在预案。这种方法为企业提供了一种在财务上量化中断成本的途径，并为供应链中最关键的部分准备了缓解计划，而这一计划可以应用于不同的场景。

这种方法类似于2008年金融危机之后实施的银行压力测试，该测试确保金融机构面临经济衰退等不利条件时，仍有足够资本维持运营和放贷。在美国，主要银行被要求评估他们安然度过基准线、不利状况和严重不利状况所需的资金。比如，银行可能需要模拟一个高失业率、房地产市场崩溃和经济放缓的环境。美联储每年都会告知银行使用哪些具体假设，以此提供压力测试的细节。

同样，美国政府和其他国家的政府或集团应该要求，提供必需产品和服务的企业报告他们应对破坏性事件的能力。这会鼓励他们设计更具应变能力的供应链。

至于医疗卫生领域，美国疾控中心（CDC）等政府机构可以带头与行业合作，制定标准和测试。当然，在设计标准和测试时，经济民族主义应该考虑进去，比如，各国在疫情期间奉行本国第一而阻碍商品在全球供应链的流动。

为关键行业的企业创建和实施压力测试具有可行性，这将有助于预防过去几个月内发生的产品短缺情况再次上演。

戴维·西姆奇-列维是麻省理工学院的工程学教授，供应链优化软件提供商LogicTools的共同创始人，该公司现为IBM的一部分。他的最新著作是《运营规则：通过灵活的方式实现客户价值》（Operations Rules: Delivering Customer Value through Flexible）。伊迪丝·西姆奇-列维是纽约市的一名初创企业咨询师和投资者。她曾是供应链优化软件提供商LogicTools的共同创始人及运营副总裁。

美国不会走向新的大萧条

菲利普·卡尔森 - 斯莱扎克 (Philipp Carlsson-Szlezak)
马丁·里夫斯 (Martin Reeves)
保罗·斯沃茨 (Paul Swartz) | 文
时青靖 | 编辑

毋庸置疑，新型冠状病毒正导致世界各地宏观经济的崩溃。在美国和其他地方，严重的失业很可能会将失业率的数字推高到大萧条以来未曾见过的水平。遏制危机的财政努力正将赤字推至上一次在二战期间出现的水平。这两方面的发展态势已引起人们的担忧和评论，认为此次危机正逐渐演变成萧条或债务危机。

可是这样的悲观情绪是否为时过早了一些？此次冲击的强度毋庸置疑——产出下降的深度和速度前所未有，令人惊惧。如果各经济体无法完全回归到它们过去的增长轨迹或增长率，那么新型冠状病毒还会留下结构性的宏观经济后遗症。不过，从宏观经济冲击——甚至可以说是严重冲击——到萧条或债务危机这样的结构性崩溃距离还很远。

物价稳定是一个需要观察的参数——这是一个良性宏观经济机制的关键。像萧条或债务危机这样的破坏是以分别转向极端通货紧缩或通货膨胀为标志的，从而导致经济正常运转的崩溃。

在过去的30年里，美国经济享有的是不断下降的、低水平的稳定通胀，这反过来又推动了低利率、较长的商业周期和高资产估值。可是如果物价稳定出现动摇，将会对实体经济和金融经济产生巨大影响。

那么，在知道这些之后，我们的担忧程度应该如何呢？

通向结构性机制崩溃的四条路径

政策和政治介于严重危机与结构性机制崩溃之间。持续不充分的政策回应——究其根源要么是无能为力，要么是政治上的不情愿——正是未能阻止危机四伏的经济步入消极轨迹的原因。我们已绘制出通向结构性机制崩溃的四条路径，用历史的实例对每一条路径加以说明。

1.政策失误当政界人士和决策者难以在概念上诊断和补救问题时，通向萧条的第一条路径就出现了。大萧条是经典的例子——那是一次巨大的政策失败，不仅加大了危机的深度，而且增加了危机的时间长度及后遗症。其中涉及两个概念性的误解：

• 货币政策失误与银行业危机。1929年到1933年之间，对银行系统的有限监管、紧缩的货币政策和银行挤兑导致数以千计的银行倒闭，储户蒙受巨大的损失。崩溃的银行系统阻碍了面向企业和家庭的信贷流动。尽管美联储(the Federal Reserve)创设于1913年，表面上是为了对抗这样的危机，但是在银行系统发生崩溃之际，它却袖手旁观，认为货币政策的基础是宽松的。事实上，它陷入了一个概念错误。

• 财政政策失误与紧缩。政界人士也袖手旁观，眼睁睁看着经济失血过久。新政(The New Deal)出台太晚，未能阻止萧条，而且其作用微乎其微，无法逆转影响。当财政政策在1937-1938年再度收紧时，经济又一次崩溃。最终，二战以大幅提升总需求的方式果断结束了大萧条，甚至让经济产出回归到萧条前的态势。

这些政策失误的结果是远超20%的严重通货紧缩（物价水平暴

跌）。这意味着，虽然失业率处于非常高的水平，但是许多资产的名义价值却大幅下跌，而多数债务的实际负担大幅上升——让家庭和企业难以重新站稳脚跟。

2.政治意愿当经济诊断明确，补救措施已清楚，但政界人士却阻挡了解决问题之道时，从深度危机发展到萧条的第二条路径就出现了。这与其说是理解和心态的问题，还不如说是意愿的问题。

为了说明这种风险，我们不必看到太远：政治意愿的缺乏导致美国经济在2008年危险地接近了通缩性萧条，当时美国国会无法就全球金融危机中的前进道路达成一致意见。

到2008年底，银行资本损失越累越多，导致了损害经济的信贷危机。在银行系统摇摇欲坠的情况下，通向通缩性萧条的风险是真实存在的——危机最严重的时候通胀预期的崩溃就凸显了这一点。

最危险的时刻出现在2008年9月29日，当时众议院否决了不良资产救助计划(TARP)，这是一项对银行进行资本重组（或纾困）的7000亿美元的救助计划。接踵而至的市场崩溃帮助改变了阻碍TARP的政治代价。几天之后的10月3日，该法案获得通过。

实际上，政治意愿在最后一分钟凝聚在一起，防止了结构性机制崩溃，并遏制了U型冲击的结构性后遗症。虽然美国经济在几年后恢复了增长速度，但它却从未找到重返危机前的增长道路，这就是U型冲击的定义。

3.政策依赖从严重危机发展到萧条的第三条潜在路径出现在决策者没有行动自主权、权威或财政资源的时候。这种情况发生在缺乏货币主权或央行自主权的国家或地区——换句话说，在危机时期，即使他们的货币是稳定的，他们也无法利用央行来确保信贷的健康流动。内部萧条——价格和工资通缩——是这些经济体重新平衡并满足货币依赖约束条

件的唯一途径。

也许这种依赖性的最佳例子就是全球金融危机背景下的希腊与欧洲央行的关系。由于无法利用欧洲央行获取融资，希腊不得不进入伴随严重通缩压力而来的萧条。

4.政策排斥第四条路径不同于前三条，因为它导致的是债务危机，而不是萧条。在这种情况下，决策者知道该做什么，拥有政治意愿，然而他们却无法征集真正的资源来做任何事情，因为市场排斥他们的行动。这与其他三条路径不同，因为它不会导致通货紧缩，而是导致高通胀。

想想不同时间点上的阿根廷、1997年的亚洲金融危机、1980年代的拉美债务危机以及更遥远的魏玛德国：在所有这些例子中，由于债务和货币市场的排斥，决策者无法征集到真正的资源来为他们的支出提供资金。

在审视债务危机风险时，评论员通常过于关注债务水平，然而这是对债务危机的一个误解。无论债务/GDP比值是多大，债务危机都会发生——以及不发生。其他因素，包括固定通胀预期、风险-利率负相关性（风险上升的时候，利率下降）、全球对相关货币的需求以及名义利率与增长率之间差距，所有这些都比债务/GDP比值更能影响一个经济体自我融资的能力。

为何美国不太可能走向结构性机制崩溃

虽然我们目前所处的危机发展成萧条或债务危机并非不可能，但如果我们就目前的情形对四条路径中的每一条加以审视，事情也不那么容

易或顺理成章。

• 政策失误——新型冠状病毒带来了巨大的政策挑战，可是现在看到的情形与大萧条时期的不作为正好相反。在货币方面，银行系统压力的最初迹象——回购和商业票据市场上——都得到了及时和大规模货币政策行动的回应。在财政方面，耗时不久——当然是按照华盛顿的标准——就通过了2万亿美元的《新冠病毒援助、救济和经济保障法案》(CARES Act)，为实体经济（家庭和企业）提供资金，以消解流动性和资本问题的浪潮。除了任何具体的政策行动之外，我们还看到了一种心态，决策者将针对问题不断抛出政策创新，直到有政策产生效果为止——这与1930年代截然不同。

• 政治意愿——当然，政治盘算很可能成为规避结构性崩溃的拦路虎，可是这并不是非常言之有理，因为政治代价太高。可以肯定的是，这其中涉及两个风险：1) 或许因分析、信仰或教条方面的差异而不愿立法；2) 因一方认为设置障碍会带来更大的政治利益而未能通过立法。虽然TARP的惨败提醒我们，这两种风险都真实存在，不应该置之不理，但是危机通常会促成交易，设置政治障碍的代价尤其高昂，在超党派选举之年更是如此。

• 政策依赖——因货币主权的原因，这条路径不适用于美国。美联储总是会在通胀水平低且稳定、货币健康的时候为财政政策提供支持。

• 政策排斥——美国似乎不太可能发生债务危机：通胀预期得到了很好的控制（如果说有的话，那就是太低了）。利率-风险之间的相关性非常稳固，在风险规避期（投资者对风险的容忍度降低、股票等风险资产的价格下跌时）债券价格回升（收益率下降）。美元作为储备货币的地位根深蒂固，因为世界其他地方需要持有美国的安全资产（而且不希望看到他们的货币升值）。名义利率通常低于名义增长率($r - g < 0$)。

所有这些因素都有助于创造有利的融资条件。新型冠状病毒是否会破坏这一切并引发一场市场拒绝购买美国债务的危机？这是可能的，但可信度并不大，而且那将是一个漫长而痛苦的过程。通货膨胀机制的崩溃要在数年的时间里表现出来。

那么，我们为何看到对崩溃的担忧占据了主导？

我们认为，至少部分的答案在于新型冠状病毒冲击的极端强度。产出收缩的深度和速度可能会影响到人们对这一冲击其他方面的看法和风险评估，比如，结构性后遗症（复苏的形式）以及结构性机制崩溃的风险。

虽然这些担忧是可以理解的，但是从设定错误的预期和鼓励不恰当规划的角度而言，由此产生的分析错误可能会造成重大的后果。以下几条知识学科原则可以帮助领导者避免这些分析陷阱：

• 当心与历史事件进行隐性或显性的等量齐观。如果在描述未来，请注意历史的基准点。与此同时，如果在使用历史的基准点，请注意它们的驱动因素以及与今天的相关性。

• 留意单个的数据点及由此得出的推论。是否存在短暂的相似性或因果对等？任何数据集中的创纪录结果总是会成为头条大新闻，尤其是在金融和经济报道中。可是整体的环境才会决定它们的真实意义。

• 当恐惧主导着思维过程时，当从高强度事件进行推断时，请后退一步。即便在某一方面是历史上最坏的情形也并不意味着所有方面都在历史上最糟。

• 要认识到你的处境有何影响。萧条导致的机制崩溃也意味着大规模的通货紧缩。债务危机机制崩溃也意味着货币疲软和高通胀。这些推论条件是否吻合？它们是否符合事实？

菲利普·卡尔森-斯莱扎克是BCG纽约办事处的合伙人和董事总经理，BCG的首席经

济学家。马丁·里夫斯是BCG旧金山办事处的高级合伙人和董事总经理，BCG管理和战略智库BCG亨德森研究所(BCG Henderson Institute)的董事长。保罗·斯沃茨是BCG亨德森研究所的董事和高级经济学家，该研究所设在BCG的纽约办事处。

危机应该改变CEO继任计划吗

丹·钱帕（Dan Ciampa）| 文
时青靖 | 编辑

任何一年都有数百家美国企业更换CEO，或许因为这是有序退休的一部分，或许因为现任CEO意外离职，或是因为董事会出于对业绩的担忧而选择了新的领导。

这种交接在危机期间仍在继续——实际上，艰难时期会增加人员流动率。从2008年1月到2009年6月的18个月期间，即上次全球金融危机最严重的时候，超过2000名上市交易公司的CEO被换掉——根据Challenger, Gray & Christmas公司汇编的统计数据，这创造了历史纪录。虽然这些交接中某些是早有计划的，但是其他却是因为董事会的决定，认为有必要让新领导来应对衰退并在衰退结束之后重建他们的企业。有些董事会可能认为现有领导对早期的麻烦迹象未做出足够好的反应，而其他一些董事会则需要找人担责。无论具体的原因是什么，上一次的危机造成或加速了最高层的重大变化。

此刻，我们无法预测在我们目前的大流行病疫情以及随之而来的经济破坏中是否会发生同样的事情。不过，即使我们目前仍处在危机之中，我们也可以确保领导与后任的交接得到妥善管理。

当关在家里的董事们将面对面的会议代之以远程会议并学习使用Zoom的时候，他们彼此间对自己发起的继任计划应该说些什么呢？危

机是更换领导的时候吗？还是说最好在局势不明朗时期避免急剧的变化？

当董事会在讨论这个复杂的问题时，对四个问题的解答会帮助他们选择正确的道路。

第一个问题是：危机期间谁应该主事？即使继任程序已进入尾声，工作邀请马上就要发出了，通常还是让现任CEO继续执掌公司更好，前提是他或她得到公司及董事会的信任。一方面，有能力的现任会有现成的机制来尽可能维持稳定，比如成熟的工作关系、决策程序和交流论坛。同样，在压力大的时期，员工更喜欢由熟悉的人领导，此人会表现出稳定的存在感，并在公司进入波涛汹涌的水域时牢牢地把握住船舵。

推迟交接的一个例子发生在哈佛商学院，院长尼廷·诺里亚(Nitin Nohria)在任职十年之后拟于6月30日卸任。3月份，哈佛大学宣布，诺里亚将继续担任院长至12月31日。哈佛大学校长劳伦斯·巴科(Lawrence Bacow)在一封解释计划变更的信中表示，希望诺里亚“坚实的手带领我们应对目前面临的前所未有的处境”。巴科还提到危机如何让人难以专心物色人选。他写道，哈佛大学希望推迟遴选新院长，直到行政部门能够“对正在进行的院长人选物色给予应有的充分关注”。

例外的情形是，CEO不愿意把领导权移交给继任者，而且可能把危机当成表明自己多么不可或缺并赖着不走的一个机会。如果董事会的确要求CEO超计划留任，那么对延长任期的限制条件应该予以协商；条款可以包括一个固定的时间范围，加上存在某些稳定的迹象，比如正向现金流和销售预测。

第二个问题是：外来继任者应该何时加入公司？如果物色人选的目的是聘用一名在获得头衔之前的过渡期内与现任CEO共事的指定接班人，如果最终的候选人已经确定，正确的道路可能是聘用此人，以便他

或她能够尽快加入公司。迅速就位能够使指定的接任者在最高层群体应对危机之时成为其中的一员，从而获得信任，也能够使其利用这段时间了解公司，反之亦然。

这一机会附带两个提示。

对于接受工作邀请之后到第一天开始工作之前这段时间的重要性，继任方面的研究十分明确。（参见“握手之后：CEO成功交接的关键角色”，《哈佛商业评论》，2016年12月。）继任者必须利用这段时间在物质上和情感上做好开始履职的准备，而现任CEO则必须确保公司已为继任者做好准备。如果继任者能够比预期更快入职，现任CEO应该确保其就职后的前期日子是用于完成准备的任务；否则，交接就不会那么顺利或高效。

另外，要认识到，提早宣布指定的接班人会加速这样一种风险，即本身或许就在觊觎最高职位的某些高级管理人员可能准备在危机一过去就离职。虽然CEO继任的一个常见后果就是未被擢升的管理人员离职，但是危机并不是一个让他们因自己计划离职而分心的时候。在宣布之前，现任CEO和董事会应该达成计划，确保关键人物保持100%的投入。这可能包括让与关键人物具有良好工作关系的各委员会主席去打探情况并向现任CEO汇报，或者提供拴心留人的成套措施，以使他们继续履职到公司稳定为止。

董事会应该问的第三个问题是：公司因危机在发生如何的改变？危机持续时间越长，公司因此而面临的挑战就越多。在某些情况下，这意味着继任者身上所需的品质、技能和经验会与几个月前得到认可的时候有所不同，当时经济尚在增长。

比如，一家在经济增长环境中表现优良、信心和现金都很充足的公司，危机前正在寻找新的领导人，董事会的目标可能是找到一个能够通

过扩张业务、推动创新和促进敢于冒险的文化来积极带领公司进入新市场的人。

可是由于新型冠状病毒危机，同一家公司现在面临的是，经济可能停滞数个月，客户不愿意采购，供应链遭到破坏，公司在停职和裁员之后需要重建。该公司需要的不是积极的扩张，而是削减产品线、控制成本，重建内部和外部的信心。这种情形需要的领导者不同于董事会仅在几个月前所设想的类型。

一家正在物色下一任CEO的公司的非执行总裁向我表示，他的董事会在这个问题上产生了分歧：是向他们中意的候选人发出工作邀请、让她尽快加盟呢，还是暂停此事，等到危机结束再观察那时候的事情进展。当我问及他是否考虑过继续推进，但因新型冠状病毒大大改变了情况而对下任领导的预期有所调整时，他表示："我们还没想过这个问题，但这或许就是我们必须讨论的其他事情。"

第四个问题是：董事会在危机期间能够有何收获？如果存在可以担任下任CEO的内部人选，此次危机会是对领导层能力的重要考验。仔细观察就会发现，面对不确定性的时候谁很坚决，巨大的压力下谁能够做出艰难的抉择并保持冷静，谁会帮助同僚并召集人们付出额外努力，谁对一线员工的经历表现出同情和同理心。对于外来的人选，同类的问题应该在面试和他们的推荐信中考察。

除了个人以外，在这场会影响到下任领导者议程的危机期间，董事们还会对公司的特征有更多的了解。比如，有心的董事们会看到公司的流程和系统在超越过去的极限之时适应性如何，公司面对逆境时的应变能力如何，以及部门之间的边界是否会倒塌，合作是否会代替政治纷争。

新领导者的遴选和与前任的交接在最稳定的时期都是微妙而艰巨的

挑战。当这种交接发生在危机期间的时候，难度会更大。然而，当经过深思熟虑之后，董事会可以找到正确的方向，无论从短期还是长期而言，这对公司都大有裨益。

丹·钱帕曾担任过CEO、董事会及首席执行官顾问，著有5本著作，其中包括《顶层的交接：企业必须有何作为确保新领导者的成功》（Transitions at the Top: What Organizations Must Do to Make Sure New Leaders Succeed），与戴维·L· 多特利希(David L. Dotlich)合著，Wiley出版社，2015年；《从零开始：在新的领导岗位上担负责任》（Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role），与迈克尔·沃特金斯(Michael Watkins)合著，哈佛商业评论出版社，1999年。

危机中的谈判陷阱

阿迪勒·纳吉姆（Adil Najam） | 文
时青靖 | 编辑

目前，在世界各地，无数的谈判正在进行，结果真的会影响到生死。不计其数在校董事会、市政厅、大学、高管办公室和会议室、州长官邸及总统府的领导者和他们的顾问都在仔细研究保持社交距离、降低密度、设置限制、放宽标准程序、远程办公、网上教学等政策，这些政策将决定这场大流行的最终结果。

在危机时期，大量的决策是通过谈判完成的。某些危机——市场崩盘、自然灾害，甚至战争——在某种程度上可以预见和防备。新冠病毒大流行不在其列。它潜在的威胁速度和严重性、信息模式的不确定性，最重要的是它的新异特质令其感觉非同寻常。这些因素导致许多人恐慌。它们同样也提升了人们共同讨论和决定潜在解决方案的必要性。

实际上，日积月累起来的谈判理论与实践智慧能够且通常应该应用于这些情况。然而，在出现恐慌的时候，至少有两个重大“陷阱”让这事困难重重，或者说反而更糟，不合时宜。

从既定措施转向应变措施

时间在所有危机中都是扭曲的，而在恐慌中，它通常以瞬间时刻来

计算；超越眼前思考可能让人感觉庸俗不堪。一旦我确信危机存在，我会专心致志于确保眼前的安全——哪怕这意味着囤积厕纸——因为明天或许不会到来。这完全是预想之事，但并非毫无道理。当机立断的行动是最重要的，特别是在新冠病毒这样的危机中，预先防范和早期措施会让结果迥然不同。

然而，标准的谈判建议是从长计议。我今天的决定会有何种影响，包括意料之外的后果？政治学家罗伯特·阿克塞尔罗德(Robert Axelrod)称这种概念为“未来的影子”。

当然，正午的时候没有影子。在恐慌的时候，明天看起来太过遥远。而且，在新冠病毒这样的危机中，不同的利害关系人会拥有截然不同的时间视野：受新证据驱策的专家、受媒体炒作左右的市民、受选举周期推动的政界人士、受商业模式影响的雇主、受责任问题激励的董事会。

尽管如此，危机与其他任何时候一样，绝不该忽视长远考虑。新冠病毒最终（希望不久）会败退，忽视中、长期影响的临时决定会让各机构对危机后恢复常态毫无准备，有时甚至蒙受损害。

合理的解决办法：尽管看似难办，但是我们不必在眼前和长期之间做选择。我们不应该选择。比如，鉴识一下劳伦斯·萨斯坎德(Lawrence Susskind)所称的“应变措施”或许十分有益。

比如，假设你是校董事会成员，你已决定在本学期剩下的时间里过渡到虚拟教学。你眼下关注的是你学生、教师和员工的健康与安全。学生和家长想知道的是，是否还会有毕业之说，这一变化会对学习成绩有何影响，这会如何会影响到他们的未来目标，比如大学入学或就业？

在你们的商谈中，眼前的目标是安全以及规划毕业之路（尽管充满不确定性）。你的应变措施是什么？如果看起来只是短期的停学，也许

你会在布置作业之后停课一周。如果时间超过两周，你就可以准备远程教学。如果时间再长，你可以规划远程考试和全面的在线课程。当你在权衡每一种转变的时候，考虑一下它们的短期和长期影响。

与此同时，你需要规划一条应变的返校路径。必要的员工何时开始回校准备开学？部分小伙活动何时开始？何时一切恢复正常？每一阶段有何准备措施？

转向协同决策

影响深远的著作《谈判力》(Getting to Yes)中引入的BATNA——达成谈判协议的最佳选择方案——这个概念已经成为大多数双赢谈判策略最重要的试金石。其想法是达成一项比无协议情况下的最佳做法更好的协议。这让我们专注于如何才能将潜在的利益最大化。

然而，在严重危机时期，决策的动因更多是希望避免“最坏的”选择(WATNA)而不是BATNA里的改善。

事情应该是这样。任何机构响应新冠病毒的主要职责必须是最小化风险并避免灾难性的损失。可是一旦这种机制转向关注可能发生的最坏事情，焦虑就会出现，我们通常的谈判习惯可能显得毫无用处。熟悉的分析工具——最大化利益、分析成本和收益、分散风险、为获利议价、在不同估值的利益间交易的冲动——很难在恐惧的气氛中使用，恐惧气氛中的目标不是寻求互利互惠，而是避免彼此都蒙受损失。

这个问题之所以复杂，是因为我们的谈判习惯通常太根深蒂固，以至于无力反驳熟悉机制，这可能会引发不适——必定会焦虑，可能会恐惧、恐慌——并引起对他人意图的怀疑和不信任。

如果说这还不够糟的话，我们在这个新冠病毒时代的许多互动都是

在虚拟进行的，因为我们要践行“保持社交距离”，以避免疾病的传播。远程办公安排史无前例的突然猛增可能会让我们的压力倍增，进一步增加谈判的需求。不过，研究发现，距离特别不适合艰难的对话。

合理的解决办法：让我们自己从谈判心态中抽身，转向霍华德·拉伊法(Howard Raiffa)所称的“协同决策”，并帮助他人这么做，这在恐慌局面中可能是极其有用的。他呼吁以“充分、开诚布公、真诚的交流”来进行谈判，以求取共同的利益。这种呼吁在日常谈判中有时可能看似不切实际的理想主义追求，可是在危机时期，它不仅有用，而且绝对必要。局势已经很紧张了，增加怀疑、不信任和距离无益于任何人。因此，我们必须继续一起关注利益的最大化。

从既定措施到应变措施，以及从谈判心态到协同决策的转变，在许多情况（即使不是多数情况）下都会有帮助，而这些策略对那些目前不得不在无数机构协商新冠病毒应对措施的人来说尤其相关——或许至关重要。我相信，这两条经验对不得不在其他容易出现恐慌的危机中谈判的人来说也是相关的。不幸的是，这些危机发生的频率远远高于我们任何人的愿望。

阿迪勒·纳吉姆是波士顿大学Frederick S. Pardee全球研究学院的院长。2011年，时任巴基斯坦拉哈尔管理大学副校长的他不得不应对登革热的暴发，并发出艰难的呼吁，在历史上第一次关闭这所大学，然后领导该大学在危机后恢复常态。

塑料垃圾是
最高管理层的问题

奥德丽·崔（Audrey Choi，音译） | 文
时青靖 | 编辑

自从塑料在大约70年前被发明且在经济领域广泛采用以来，它已成为商业和日常生活中富有价值的一部分。事实上，其价值之甚，以至于我们已在世界各地制造了83亿多吨的塑料。如果我们能够把所有那些塑料拿来做成一个购物袋的话，它可以装得下整个地球。如果事情照常继续下去，预测显示，30年后，我们制造的塑料垃圾足以给地球套上两层袋子。

问题是，所有塑料中，76%以上最终变成了垃圾，而我们现在每年制造的塑料垃圾中，近50%只使用过一次，通常只用了几分钟时间。就在你读这篇文章的时候，大约500万个一次性塑料瓶会被丢弃。我们每年扔掉的一次性包装相当于1000亿美元的经济价值。这是一个值得注意的数字：弥补这些损失、制定解决方案来更广泛地防范塑料垃圾可能会带来万亿美元的机会。

现在该是最高层成员笑纳这一机会的时候了，特别是因为塑料在我们的全球经济中比其他任何人造的物质更为普遍。从基本化工到高科技，从重工业到快时尚，以及从农产品到生活时尚品牌——几乎每一个行业都已让塑料成为其产品、供应链、分销和客户互动中不可分割的一部分。对于几乎每一位业界领袖而言，减少塑料垃圾代表着一个战略商

机。

我们已经确定了减少塑料垃圾会给企业带来的五个明显好处，无论你的职权范围是创新、运营、财务、风险、增长，还是品牌。

推动创新。科学家、革新家和企业家已经在努力寻找途径，在不产生塑料垃圾问题的情况下实现塑料的好处。我们毫无疑问看到了这些创新正在开启。比如，化工企业正投资研究生物塑料或其他塑料配方，以提高其可回收性，标志性的零售商宜家已经注意这个问题：该公司最近宣布，它正用一种基于蘑菇的可降解包装材料取代所有塑料泡沫包装。这种材料可以在一周内长成，重复使用，不再需要时只需30天就可以降解。

降低运营成本。对于塑料垃圾未消灭的原因，通常被人提及的障碍之一是替代品的成本更高，或者说转换成本会令人望而却步。可是请看看一家销售洗发水或清洁产品的消费品公司。如今的商业模式要求大量的液体装在一次性的塑料瓶里运输，一旦产品使用之后，塑料瓶就变成了废弃物。可是在几乎所有的情况下，该产品在重量和体积上最大的成分是水。假如公司重点生产一种浓缩液或粉末，消费者在消费时可以将其放入可重复使用的容器中重新配制，这不仅会减少公司的塑料垃圾，而且还会减少其运输成本和碳排放量。公司还可以让它的系统和成本支出更好地与其产品的真正增值因素协调一致。

降低资本成本。投资者最近越来越有兴趣将他们的投资调整到可持续品牌。结果，我们最近看到了针对塑料的绿色债券的出现，这使企业在发行公司债券的时候能够受益于更低的资本成本。比如，去年百事公司首次发行了10亿美元的绿色债券，其中很大一部分收益用于减少它们饮料产品系列中的原生塑料。这一创新的债券发行让百事能够非常高效地筹集资金，这正是其他企业的首席财务官们(CFOs)所注意到的。

降低风险。首席风险官和首席法务官通常认为减少塑料垃圾不属于他们的职权范围——目前尚不是。可是监管部门、消费者和活动家对塑料垃圾的关注越来越多，这意味着在未来几年内，如果塑料垃圾（通常牢牢印上了品牌名称）在不该出现的地方出现了，企业将面临越来越多的一系列风险，很可能会被罚款、处罚或起诉。世界各地已经面世了各州、地方和国家政府出台的形形色色的规定，重点禁止塑料吸管、口袋、饮料瓶盖，有些情况下是更一概而论，禁止塑料垃圾。在本地作出反应之前等待这些规定的改变可能会导致更高的物流和监管成本。对于国内和国际零售商而言，更主动的做法是在监管曲线上升之前提出解决方案。在这类问题上与运营部门合作是首席风险官和首席法务官们减少塑料垃圾给企业所造成风险的途径。

赢得新客户，增加忠诚度。如今的消费者已经明确表达了他们希望品牌与他们的价值观一致的愿望。最明确不过的愿望就是希望产品产生更少的塑料垃圾。千禧一代已经走在了前面，可是根据摩根士丹利可持续投资研究所(Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing)最近的调查，其他几代人已开始缩小差距。各代投资者都表示，塑料垃圾和气候变化如今在他们最关注的问题中名列榜首。

CMO知道，如果一个品牌在一场争论中站队正确或错误，品牌价值就会得以创造或毁灭多少。他们已开始认识到，专注于塑料垃圾的减少可能才是真正的区别之所在。有意思的是，减少塑料垃圾的一些运营上的解决方案也可以推动客户的黏附度。将产品装入一个漂亮的、印有商标的、可重复使用的容器中销售会带来额外的好处，消费者会指望你，且只有你，来重新装满那个容器。雀巢已开始试用一种送货到家的可重复使用的哈根达斯冰激凌筒。空筒的时候，要么可以将其送回工厂，要么可以拿到哈根达斯零售店重新注满冰激凌。

CMO也应该看到自己在反对塑料垃圾中的特殊作用，因为，具有讽刺意味的是，大约60年前他们就是帮助游说美国消费者欣然接受我们“用后即丢”塑料文化的人。在经历了大萧条岁月和二战的物资短缺之后，美国人一开始对塑料容器很节俭，哪怕是那些设计为一次性使用的容器。只有在营销人员介入之后，美国人才开始认为塑料可以只用一次，然后扔掉。今天，营销人员可以再次带头，这一次是鼓励消费者做出可持续选择，减少

塑料垃圾。

寻求解决方案

尽管塑料垃圾问题的规模很大，但业界领袖应该认识到，它特别适合市场化的解决方案。每个人都可以尽自己的一份力量。比如，去年，通过《摩根士丹利塑料垃圾决议》(Morgan Stanley Plastic Waste Resolution)，我们在公司范围内作出承诺，要在2030年之前促进预防、减少和清除5000万吨来自河流、海洋、填埋场和景区的塑料垃圾。

我们相信，各行各业的领导者以及最高管理层不同职位上的领导者都有一种独特的能力来扭转塑料垃圾问题上的局面。科学发现、工业研发、独创力、企业家精神和市场营销对塑料的创造、说服消费者接受塑料并让那些相同的消费者习惯于丢弃塑料负有责任。现在是扭转潮流的时候了。在塑料价值链的每个阶段都产生创意并采取大胆行动的领导者利用他们的集体智慧、影响力和商业影响力，不仅可以获取数以百万计美元的价值，而且可以解决一个急需解决的问题。

奥德丽·崔是摩根士丹利的首席可持续发展官，CMO，也是该公司管理委员会的成员。作为可持续投资方面的先驱，她于2009年创立了摩根士丹利全球可持续金融集

团，2013年创立了可持续投资研究所。

Spotlight 聚光灯

行动起来，应对气候变化

MOBILIZING ON CLIMATE

科学研究表明，当前气候问题迫在眉睫。本组文章讨论的是商业应当在其中发挥怎样的作用。

蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

引领气候行动新时代

LEADING A NEW ERA OF CLIMATE ACTION

目前企业方面相关工作做得不够，利益相关者应提出更多的要求。

安德鲁·温斯顿（Andrew Winston）|文

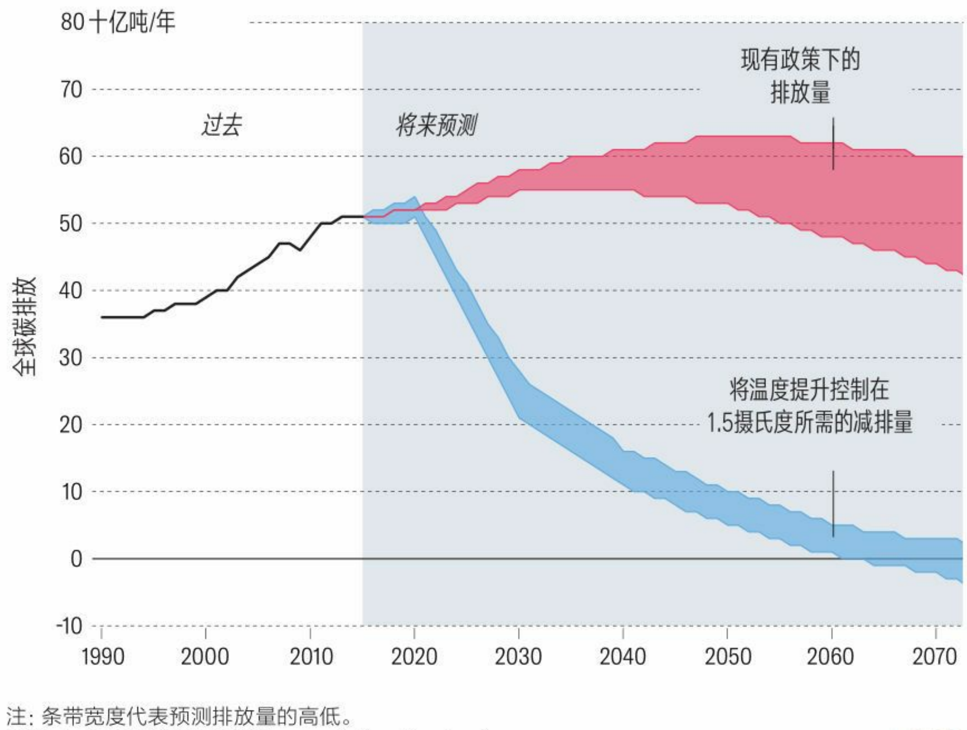
> 气候变化是一场全球性的紧迫危机，会对农作物、供水、基础设施和人类生计造成威胁，影响整体经济，损害企业当下（而非遥远的未来）的利润。近年来气候变化相关的自然灾害让AT&T公司为灾后维修工作投入的金额已经达到了8.74亿美元。再保险行业领先的Swiss Re公司为极端天气造成的损失赔付的金额亦大幅度增加，2017年赔付额高出预期数字25亿美元，公司CEO克里斯蒂安·穆门泰勒（Christian Mumenthaler）将这一趋势归因于全球气候变暖。英格兰银行（Bank of England）负责人马克·卡尼（Mark Carney）说，倘若不迅速采取相关措施应对气候变化，我们会眼睁睁看着公司破产，经济出现系统性崩溃的风险也会提升。

企业领导者终于意识到了这个问题。几乎所有大公司都制定并实施了减少碳排放的重大计划。但气候危机规模甚大，而且发展速度很快，各大公司现在的措施远远无法解决问题。联合国在2018年至2019年发布的重要报告阐明两个事实：一、为部分避免气候变化造成的严重后果，全世界必须在2030年减少45%的碳排放量，在本世纪中期彻底杜绝碳排

放；二、当前的政府计划和承诺远不足以实现这一目标。现在碳排放量仍在继续增加。

令人担忧的预报：目前的气候政策根本不够

要想把全球变暖控制在比前工业化时期高1.5摄氏度的程度，避免气候变化的最恶劣影响，全世界必须在本世纪中叶完全消除碳排放。而现在碳排放量仍在增加，在现有政策下根本不可能达到0排放的目标。倘若保持现状，温度可能会提升约3摄氏度，造成毁灭性的影响。



注：条带宽度代表预测排放量的高低。
来源：气候行动追踪组织（Climate Action Tracker）

各国、各大城市和各大公司必须沿着两条路线同时采取行动：一是

大幅度减少碳排放（缓解），二是在为适应新情况而进行投资的同时做好规划迎接巨大变革（适应）。本文主要关注前者，因为仅靠后者（建起更高的墙阻挡海水，或者因为户外无法生存就回到室内打开空调）救不了我们。我们赖以生存的地球和动物生态系统无可取代，不能任由气候变化将其毁灭。不过所幸，企业有着巨大的潜力，可以在不受损失的前提下更快、更大幅度地减少碳排放。

倘若企业的主要问题依然是“如何在减少碳排放的同时创造短期价值”，那么我们知道答案：大幅度削减能源密集产业以及公司运营、交通运输和建筑中的碳消耗量；大量购买可再生能源——从战略角度讲，这种做法是很明智的，因为多年来可再生能源已经足以与矿物燃料竞争；减少资源浪费，特别是食品和农业等关键领域；推广循环商业模式，将资源消耗降至最低；将气候变化指标嵌入公司制度和关键绩效指标，等等等等。许多公司已经开始利用这些“基本的”机遇，并且看到了收益增长，往后还将加速采用。就当这些公司还会继续下去吧。然后呢？

鉴于情况紧急，我们必须提出一个更棘手的问题：“公司倘若将其庞大的资源充分利用起来，究竟能做些什么？”财务、人力、品牌、政治——哪些资本可供企业利用？

笔者为全球各大企业提供咨询20年，一直关注气候变化问题。笔者认为，要想实现更加深入的改变，现如今公司必须关注以下三项行动：

• 发挥政治影响力，要求世界各地制定积极主动的气候政策

• 赋权供应商、客户和员工，共同推进改变

• 重新思考投资和商业模式，力求在整个经济体中彻底杜绝浪费和碳排放

这几项行动也许会令一些高管觉得反常，似乎是将更广大的利益置于短期股东利益之上。可是，股东至上的理念正在发生变化。前不久美国约200家大型跨国企业通过商业圆桌会议（Business Roundtable）公开声明，往后将不再只关注股东利益或短期利益。气候危机促使企业社会责任感提升，如今我们正处在非常关键的时期。笔者相信，现阶段将可以形成最终实现重大变革所必不可少的意识。

为什么要这样做？

在深入挖掘变化的三个领域之前，先探讨一下公司为何要致力于这项困难且有风险的活动。这个问题的答案有两点，一是宏观的社会层面，二是微观经济层面。前者简单直接：公司需要健康的人和可以生存的星球；假如气候变化失去控制，公司会付出高昂的代价，因此公司在经济上有需求、在道义上有责任尽全力保证世界正常有序发展。正如联合利华前CEO保罗·波尔曼（Paul Polman）所言，“对于赋予其生命的系统，公司不可能袖手旁观。”而且别忘了，即使是在追求自身利益的过程中，公司高管有时也会做自己认为正确的事，无论是否有回报——从迪克体育用品公司（Dick’s Sporting Goods）和沃尔玛停止出售攻击性武器，到苹果和微软出资赞助减少社区无家可归者的项目，皆是如此。

作者安德鲁·温斯顿

安德鲁·温斯顿是温斯顿生态战略公司创始人，商业及可持续发展问题方面的世界著名专家。长期以来，他一直将气候变化视为

人类面临的最重大挑战之一。不过这几年来，科学研究成果逐渐明确，情况更为紧迫，他的思考、演讲和写作也随之更加紧迫。

“我总是担心，我们的动作不够快，不足以让人类免于遭受痛苦、让经济免于崩溃，”他说，“我们已经近乎注定接受一个不幸的结果——一些岛国会消失，一些沿海大城市会变得不适合人类居住。但我们仍然需要加快动作，避免出现更坏的结果。”

但过去20年里温斯顿并未保持沉默。他的著作有《大转向》（Big Pivot）和《绿色商机》（Green to Gold），并在《哈佛商业评论》发表文章《在升温的世界保持弹性》（“Resilience in a Hotter World”）。他为企业提供咨询，客户包括3M、杜邦、HP、

英格索兰、强生、金佰利、万豪、百事可乐、普华永道和联合利华等。他拥有普林斯顿大学、哥伦比亚大学和耶鲁大学的经济学、商学和环境管理学学位。

然而，气候变化在微观经济层面的影响却常常被忽视。利益相关者，特别是客户和员工，对自己购买商品和供职的公司的要求越来越高。企业客户对供应商可持续生产的要求逐年提高。消费者在寻找可持续品牌（自2013年至2018年的消费品增长中，50%来自以可持续为卖点的产品），德勤一项全球调查显示，40岁以下人群（今后五年内千禧一代在全球劳动力总数中的比例将达到75%）中多达87%的人认为，不应仅根据财务表现衡量公司成功与否。Z世代（亦称千禧后一代，指1995年后出生的一代人——译者注）里十个有九个同意公司有责任参与环境和社会议题。

员工现在也会直接对公司施压，要求公司针对气候变化采取措施，科技领域尤其如此。谷歌员工直接公开呼吁公司高管与气候问题漠视者脱离关系，微软员工罢工抗议公司成为“气候危机同谋”。亚马逊超过8700名员工一同署名，发表了致CEO杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）的公开信，提出一系列要求，如制定零排放方案、停止对否认气候问题的立法者予以支持等。贝索斯宣布将于2040年实现碳平衡的宏愿，并将购买10万辆电动汽车，很显然，员工的努力在其中起到了重大的推动作用。

由于受到这种来自员工的压力，加上气象学家和联合国等全球机构发出愈发严厉的警告，企业减排工作已经成为摆在桌上的筹码——每一家企业都必须拿出这个筹码，才能赢得员工和客户的尊重。而且，无论短期投资回报如何，能够获得公众普遍认可的行为有时会迅速发生变化。比如说，最初公司开始关注多样性和包容性问题的时候，根本没有人能够证明其价值，而现在我们有了详实的数据可以证明——但首先是“标准”发生了改变。

在可持续问题上，笔者亲眼见证了这个发展过程。近六年前，笔者在《大转向》一书中呼吁设立以科学为基础的减排目标。当时几乎没有公司关心这个，许多人质疑公司为何要多此一举设立并非法律要求的目标。到了现在，由于同侪压力（以及理性考虑），大企业都设立了减排目标，约750家公司签署相关协议，200多家公司承诺100%使用可再生能源。公司的态度从“为什么要这样做”转变为“不这样做就会落后”。

最初尝试新颖的可持续战略的公司，通常是互益性企业或使命导向型的私有企业，如巴塔哥尼亚（Patagonia）和宜家（IKEA）等，这样的公司拥有更自由的空间可以用于实验。下文要列举的新一代气候应对办法也是一样：大型上市公司只是浅尝辄止，而那些规模较小、敏捷性较高、重视可持续性的公司则独领风潮。这些案例很重要，因为过去十年来，大公司开始模仿（或直接收购）在这方面领先的中型企业。为了减轻气候变化的恶劣影响，更多的公司需要迅速学习这些领先企业的做法。

下面我们回到主题，讲讲无论规模大小的所有公司都必须着手进行的三大活动。

一、利用政治影响力改善气候问题

气候危机影响范围甚广，不可能仅依靠企业来解决。但企业除自身运营和产品以外，的确还拥有一个强有力的工具：广泛深入的政治影响力。企业对政府和政界人士有着重大影响，全世界皆是如此，在市场经济中尤为明显。企业借由竞选捐款和近乎无限制的竞选政治广告投资（美国是在联邦最高法院联合公民一案后），在社会上获得了莫大的发言权。那么公司应当如何运用这种权力？

企业的政府关系，一直是用来重塑或对抗规章制度的。但近几年来，许多公司至少是在表面上对部分气候政策表示支持。数百家在美国运营的跨国企业签署协议，如“我们还在坚守”（We Are Still In）和最近的“一致遵守巴黎协定”（United For The Paris Agreement），公开表明本企业会按照巴黎气候协定减少碳排放，而且希望美国政府予以配合，而美国政府宣布不会配合。还有一些大型公司呼吁全世界将气温上升控制

在1.5摄氏度。签署相关协定的公司来自世界各地：瑞典（伊莱克斯Electrolux）、日本（亚瑟士ASICS）、印度（马恒达集团Mahindra Group）、瑞士（雀巢Nestlé）、德国（SAP），以及其他许多行业和地区。

不过，只有协议是不够的。公司必须争取推动有利于低碳未来的政策，公司高管必须亲自出面。如果不与政府协力展开行动，我们几乎不可能避免气候变化的极端后果。一个行业（矿物燃料）已经对世界各地的气候政策产生了长达数十年的重大影响，而且理由非常充分：减排政策对该领域的企业造成攸关存亡的威胁。其他各个行业的公司必须理解，倘若没有开明的政策，气候变化问题将会失控，构成致命的威胁。

温度升高，风险升高
被淹没的城市
假如全球温度上升……
+3.5ºC
2080年海平面升高一米以上
+3.0ºC
+2.5ºC
+2.0ºC
每年海平面上升造成洪水灾害损失11.7万亿美元
+1.5ºC
每年海平面上升造成洪水灾害损失10.2万亿美元
+1.0ºC
来源：世界资源研究所（World Resources Institute）
HBR

大体而言，非矿石燃料领域的公司只会偶尔在由刻瑞斯（Ceres）、美国可持续发展企业委员会（American Sustainable Business Council）和企业气候问题领导者（Business Climate Leaders）等组织发起特定活动时参与讨论气候问题。这样的活动当然很重要，但这些组织自己也承认，长期关注气候变化相关行动的大公司很少。曾担任过美国参议员马丁·海因里希（Martin Heinrich）幕僚长的乔·布里顿（Joe Britton）告诉我，这种短暂的临时参与聊胜于无，但会在矿石燃料支持者的声势下黯然失色。面对这样的局面，布里顿辞去政府职位，在其他国会内部人士的协助下建立了一个新的倡议组织，向美国国会传达更加全面、更加坚定的关于气候变化的政治信息。

企业声称积极投身于应对气候变化的工作，也与企业代表（行业协会乃至企业自身的政府相关代表）实际的游说诉求严重脱节。随着透明度不断提升，企业应该为其可持续发展相关承诺和游说诉求之间的差异感到担忧。澳大利亚非政府组织LobbyWatch呼吁矿业巨头必和必拓（BHP）及其他企业注意这种脱节。英国的influencemap.org在追踪关注几百家公司的气候相关游说活动和对外公开的虚假口号。

公司应当争取的气候政策

许多可能实现的政府政策可以为迅速减排创造条件。但以下列出的几条也许是对公司而言最重要的。这些政策可以纠正市场的错误，引导资本流向低碳投资，并为低碳产品设定了很高的标准。

实行迅速升高的碳定价，政府补贴从矿石燃料大范围转向清洁

技术和低碳生产方法。

为农民提供激励，鼓励他们从工业化农业转为可再生农业。

为材料获取（回收、再利用、修理等）提供资金，鼓励循环经济。

调动资本和研发，将公共投资和私人投资转向清洁技术。例如丹麦航空行业提议向从丹麦起飞的所有航班征收气候税，税金用于研发绿色解决方案和不会对气候造成负面影响的能源。

为汽车、建筑和空调系统等能量消耗大头引入高性能标准。

鼓励逐步淘汰和逐步采用，如要求使用对全球变暖影响较小的制冷剂和使用可再生能源的零耗能建筑，禁止耗油量大的车。一些国家设定了停止销售内燃机引擎的时间：挪威是2025年，瑞典和丹麦是2030年，法国和斯里兰卡是2040年。

将透明度置于首位，例如，气候问题相关财务披露工作队为上报气候变化造成原材料危机的公司提供指导，在产品上标明碳足迹信息，就像在食物包装上标明热量和营养成分信息一样。

为调整适应所需资源提供资金支持，如城市适应规划、市民迁移，以及会迅速衰败的旧领域从业者再培训等。

对于公司领导者而言，激进的气候相关游说可以真正创造有利条件，不只是做做样子。如果企业所用的能源100%来自可再生资源，成

本结构就不会受到碳定价影响。如果公司制造的产品或提供的服务有利于减少碳排放，那么碳量控制政策收紧会给公司带来利益。重视提升产品能源效率的德国西门子公司表示其参与政治的最高目标是“对抗气候变化”，原因之一正是如此。

提供营养、健康和绿色生活相关产品及解决方案的荷兰公司DSM北美地区总裁休·韦尔什（Hugh Welsh）可以证实这一点。韦尔什多年来致力于将企业关于气候变化问题的意见传达给政府部门。他说，之所以这样做，原因有二：原则和务实主义。关于前者，他说，“我当总裁10年，积累了政治资本。我可以把这种资本用在公司战略运营上，但也可以用来让世界变得更好。”关于后者，他表示DSM为多个关注可持续问题的产品市场提供服务，因此在可持续发展和气候政策上采取积极态度是与公司战略一致的。

提到怀有疑虑的高管、领导者和商业集团（比如冥顽不灵的美国商会，韦尔什花了两年时间努力改变其对于气候问题的态度），韦尔什说，“如果不改变立场，你就会站到历史的错误一面……失去大量合作伙伴和客户。”

那么，公司应当呼吁怎样的政策？为了实现低碳未来，我们需要在几个关键领域制定大胆的计划：实行碳定价，让资本流动起来，流向低碳系统；迅速提高汽车、建筑等能源消耗大头的性能标准，逐步淘汰老旧技术；呼吁企业提升透明度，致力于减少人类苦痛的工作。

这些重点适用于大多数地区，但不同国家的政策规划和企业与政府之间的关系大相径庭。命令控制型经济体适合的方式必然与自由资本体系不同。

政策可能要花费数年时间方能生效，因此必须马上开始行动。眼下公司应当发挥其具有的重大政治影响力，积极支持立法，实现高碳产品

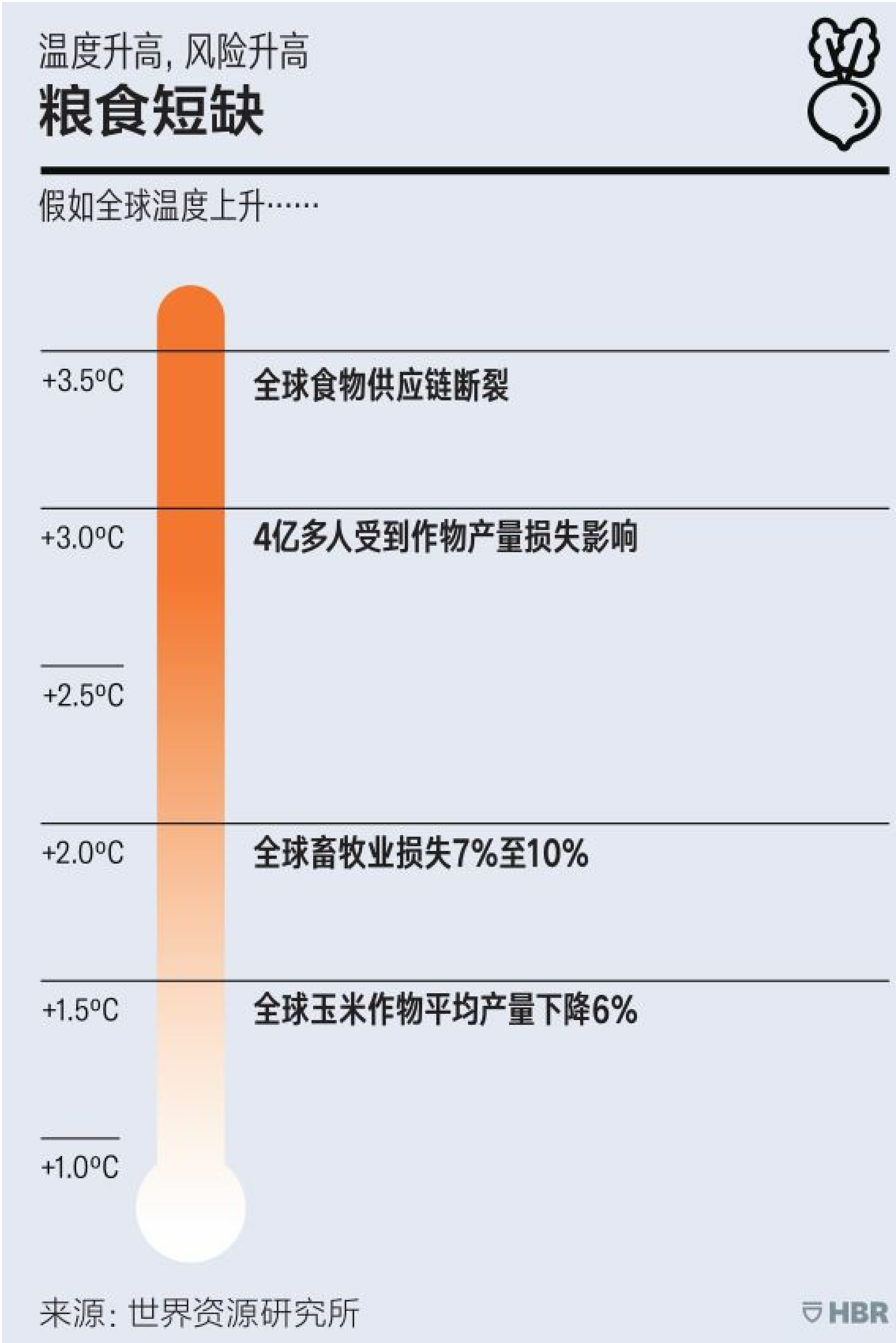
定高价，让资本流向清洁能源经济，支持系统改变，协助全世界适应清洁能源技术，并解决相关的人力成本问题。

二、利用利益相关者的关系

与此同时，公司还应该运用自身拥有的其他强大力量：对产业价值链合作伙伴的巨大影响力，以及与客户和员工的深层联系。宝洁、联合利华等大型消费品公司常常标榜每天为几十亿人服务，并非言过其实。每周前往沃尔玛超市的人超过2.75亿。受雇于公司的人数以亿计。仅《财富》全球500强公司，收入就达到近33万亿美元，可以设想，其中几万亿流向了供应商。想象一下，倘若将这些接触点以及公司自身的采购能力、传播和广告影响力充分利用起来，催化企业与社会改变，会产生怎样的效果。

供应商。近年来企业对供应商施加更大的压力，要求供应商重视可持续生产。大买主越来越想看到供应商在碳足迹、资源利用、人权和劳动力等多个方面有所进步，进步还要有详实的数据来证明。通用磨坊（General Mills）、凯洛格（Kellogg）、宜家和惠普（Hewlett Packard Enterprise）等公司都为供应商设立了有科学基础的减排目标。其他如葛兰素史克（GSK）、H&M、丰田和施耐德电气（Schneider Electric）等公司，已经承诺在2040年或2050年实现整个价值链零排放或负排放（即消除的碳排放量大于产生的量）。

这样的承诺正在成为常态。但除此之外，企业还能做到什么？不断拓展边界的企业，要如何推动变革？笔者认为，未来供应链气候领袖要重视三个方面：提供资本，推动创新与协作，利用采购能力、根据减排表现选择供应商。


温度升高，风险升高
粮食短缺
假如全球温度上升……
+3.5ºC
全球食物供应链断裂
+3.0ºC
4亿多人受到作物产量损失影响
+2.5ºC
+2.0ºC
全球畜牧业损失7%至10%
+1.5ºC
全球玉米作物平均产量下降6%
+1.0ºC
来源：世界资源研究所
HBR

经济资助和资本。提升企业的可持续生产程度，本身是可以盈利的，但仍然需要投资和资本。要求供应商改变生产运营模式的公司，可以为供应商提供资金方面的帮助，尤其应该资助规模较小的供应商。例如，苹果公司实现了企业自身100%使用可再生能源的目标之后，于2018年年中建立中国清洁能源基金（China Clean Energy Fund），筹资3亿美元帮助供应商购买十亿瓦可再生能源，去年该基金建起第一批大型风力发电场。前不久宜家也采取了相似的措施，承诺投入一亿欧元协助一级供应商转向可再生能源。我服务过的另一家实业公司英格索兰（Ingersoll Rand），旗下品牌冷王（Thermo King）和特灵（Trane）比公司本身更出名，该公司采取了另一种创新方法，给一个大型可再生能源项目投资，随后邀请供应商购买该项目的能源，抵消其碳排放量。除了鼓励使用可再生能源以外，李维斯（Levi’s）和沃尔玛等行业领导者还与汇丰银行（HSBC）及其他银行合作，为可持续生产得分较高的供应商提供利息较低的贷款。

联合创新。最近我也看到，英格索兰的采购负责人告知几百家供应商，英格索兰将不再只根据价格和产品质量选择供应厂商。他说，现在供应商必须致力于创新，提升产品的能源效率和碳效率。这是一种驱动价值链创新的绝好方法，不过，若能联合开展整个行业范围内的合作，影响力还会更大。

举例来说，一直是竞争对手关系的沃尔玛和塔吉特（Target）一同与非政府组织未来论坛（Forum for the Future，笔者是该组织董事）合作，建立化妆品与个人护理用品可持续项目（Beauty and Personal Care Sustainability Project），这是一次很有创意的尝试，旨在改善我们用在自己身上的所有产品的环境及社会足迹。这两家超市集合了宝洁、联合

利华等大型消费品公司及其化学品供应商，重新考虑产品成分、包装及其他各方面，减少对健康和环境的影响。苹果在供应链方面走得更远，让无所不在的苹果产品更加低碳，相关措施包括与力拓（Rio Tinto）、美国铝业（Alcoa）共同投资，发展出一套成本更低且能够大幅度减少温室气体排放的炼铝流程并推向市场。

采购能力。多年来许多公司一致同意协助较为落后的供应商提升可持续生产表现。可是如今世界无法再等待落后者。企业应当摆脱这些供应商，将资金转投低碳生产厂商——这样的供应商一般都是最优秀的。拥有范斯（Vans）和The North Face等品牌的威富公司（VF Corporation）不再从巴西采购皮革，就是因为巴西的国家政策鼓励破坏亚马孙热带雨林。

零售商应当把碳绩效作为采购时关注的重点。沃尔玛和塔吉特等主流的超大零售商多年来一直向供应商施加压力，提升可持续程度，但这些大零售商还可以采取更多措施，为在减少运营和产品碳排放量方面表现优秀的供应商提供支持。比如说，可以把实体店的广告展区和特价促销区（这是最有价值的区域）贡献出来，长期（不只在地球日）提供给碳排放量最低的供应商，这样也能满足客户不断增长的对绿色产品的需求。这种双赢的方法目前尚未推广开来。

温度升高，风险升高

自然界崩溃

假如全球温度上升……

来源：世界资源研究所

HBR

客户。公司当下（以及将来必须坚持）的工作中心是开发和提供在其寿命周期中碳排放量较低的产品，帮助客户减少碳排放。我们在几个碳排放密集领域看到了伟大的创新：交通运输领域的电动汽车，建筑领域的节能供暖、节能空调和节能照明，食品及农产品领域美味的代替性蛋白质等。这些低碳产品也获得了客户的认可。

制造商和零售商也在努力增加可回收材料的使用，减少包装所用的材料，一些公司已经将包装材料减少到0。比如英国几个零售商相互合作，改变顾客取走商品的方式。消费者可以自带容器购买谷物、豆类、坚果、洗衣清洁剂和洗发水。一些企业更进一步：Interface公司在其所有地毯实现“负排碳”之后解释道，“我们生产的产品能减少大气中的二氧化碳。”

公司必须像以上主流大企业一样制造产品，并不只关注产品对客户的直接影响，而是放眼于推进更深层次的改变。以下三种方法供参考：

*帮助客户减少消耗并动员客户。*公司可以对消费者采用的两大最激进的做法，就是呼吁消费者减少消耗，并鼓励他们积极关注气候问题。苏黎世的Freitag用再生材料制作背包，让顾客互相交换背包打造新造型。始终积极关注环境问题的巴塔哥尼亚则指导顾客修补衣服，如此一来就不必购买新的衣物。这些公司可能有销售量降低的风险，但这样做是在打造可信赖的品牌，可以吸引长期忠实客户。而且不鼓励消费并未对巴塔哥尼亚造成损害：过去十年来，巴塔哥尼亚销量翻了两番，据估计达到10亿美元。公司进一步利用建立起来的信任动员消费者，开展“巴塔哥尼亚行动”（Patagonia Action Works）活动，与欧洲和美国的基层环保团体合作。

*善用沟通，教育和激励消费者。*企业可以更好地利用两个渠道促进

气候问题相关讨论：产品包装和广告。具体怎样做？举例来说，瑞典燕麦饮料品牌欧特力（Oatly）在包装上标示产品碳排放量，并提醒消费者注意食用植物产品的气候效益。冰激凌品牌Ben & Jerry’s推出“拯救漩涡”（Save Our Swirled）口味，利用其包装唤起消费者对2015年巴黎气候协定的注意。宜家对14个国家超过1.4万名顾客开展问卷调查，了解顾客对气候问题的态度，以及通过广告推进气候行动的最佳方式，以调查结果指导沟通。2019年秋季，家居用品厂商第七世代（Seventh Generation）利用在Today节目中播放广告的时间协助宣传青少年气候行动（Youth Climate Movement）。

温度升高，风险升高

热浪

假如全球温度上升……

注：根据《自然气候变化》（Nature Climate Change）刊登的研究，“致命温度”是指一个温度阈值，超过该温度后的气温、湿度和其他因素可能致死。
来源：世界资源研究所

HBR

新的合作倡议力求让这样的推广活动成为常态。前不久“可持续发展品牌”（Sustainable Brands，笔者是其顾问委员会成员）与百事可乐（PepsiCo）、雀巢饮用水（Nestlé Waters）、宝洁、庄臣（SC Johnson）和维萨（Visa）等大品牌一同发起“品牌为善”（Brands for Good）项目，参与者致力于通过营销和沟通鼓励可持续生活，更远大的目标是促进营销领域转型，全面支持可持续发展。

慎重选择企业客户。以上几项主要关注传统消费者，但公司必须对企业客户予以同等程度的重视。与对待供应商的方式一样，公司必须停止与不关注气候变化问题、乃至本身就参与高碳经济的企业客户合作。银行、风险投资及私募股权基金、咨询公司、律师事务所，以及其他服务提供商，应当严肃质疑服务对象的态度和行为。协助客户公司“更好地”提炼或消耗碳基燃料的行为，等同于主动推动世界向着错误的方向发展，会令公司自身节能减排的努力付诸东流。

投资领域现在有一组拥有资产11万亿美元的投资者带头，启动了从矿物燃料撤资的行动。挪威同样从许多石油和天然气公司撤出了1万亿美元的主权财富基金。

依然在与碳排放密集行业合作的咨询巨头、律师事务所等其他服务公司，应该协助这些行业做好将来生存发展所必需的永久转向。这意味着帮助矿物燃料公司在接下来的数十年里废止其核心业务，将产品组合与商业模式彻底转向清洁能源领域。科技公司也必须努力思考。亚马逊员工抗议的原因之一就是亚马逊宣布其云业务会帮助石油及天然气公司加速勘探进程。利益相关者将不断提出试探性的问题，追问公司的主张和服务对象，而公司必须给出答案。

员工。在人才争夺战中，特别是针对千禧一代和Z世代人才，公司

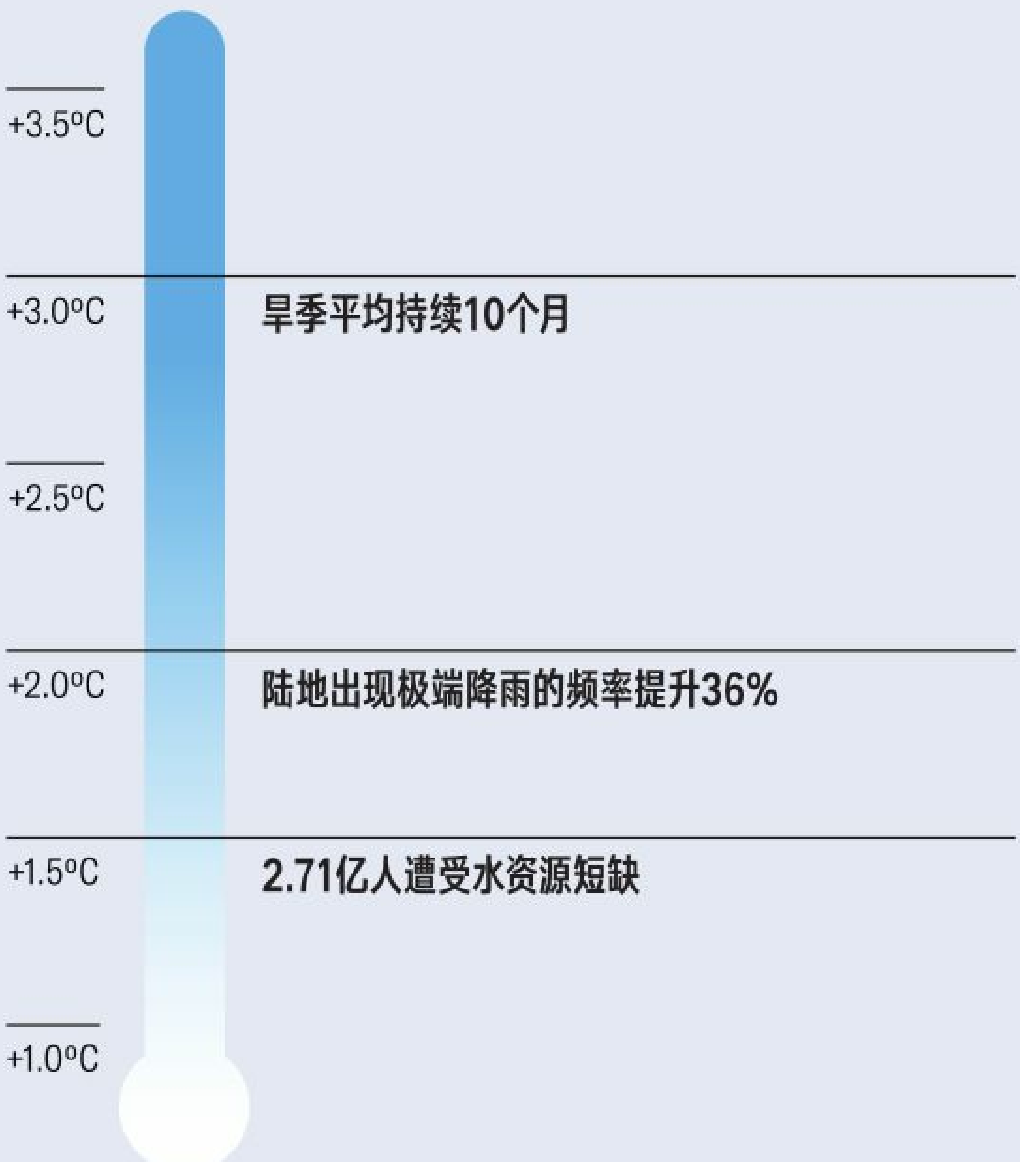
必须拿出重视社会责任的证据。长期调查问卷显示，40岁以下的人希望为与自己价值观一致的雇主效力。联合利华的可持续生活计划在2015年前后大行其道，该公司成为所在行业最受追捧的雇主。与我合作过的联合利华高管表示，可持续发展领导力是吸引和保留人才的关键。这样做的益处是双向的：公司需要员工的认可和投入，才能实现其可持续发展目标。

为了巩固这种关系，公司必须将可持续发展与气候相关行动纳入常规激励结构和体系中，亦即从高管至下级员工，所有人减少碳排放的努力都应获得奖励。公司通常不会公开具体的奖金比例，不过我见过的最重视这方面的公司规定是，员工奖金的1/4以上与可持续发展关键绩效指标挂钩。眼下是时候提升这个比例了。

温度升高，风险升高

降水不稳定

假如全球温度上升……



注：根据美国海洋及大气管理局（NOAA）的标准，“极端降雨”可粗略定义为一天内降水量达到该地区一个月的量。
来源：世界资源研究所

HBR

公司能否更进一步，积极主动地帮助员工推动身边环境改变，支持员工的价值观？一些组织已经这样做了。2018年美国大选期间，沃尔玛、李维斯、GAP、美国西南航空（Southwest Airlines）、Kaiser Permanente、Lyft等一百多家企业加入Time to Vote活动，让员工休假履行公民责任。一些公司甚至鼓励直接的气候行动主义。价值十亿美元的化妆品零售商Lush员工最关心的议题是气候危机，去年9月公司关闭了美国的200家门店，让员工参加全球气候游行。Lush的一名代表告诉我，加拿大游行期间，公司也关闭了50家门店和办公室，让20个制造团队和客服团队休假。

市值300亿美元的澳大利亚企业软件公司Atlassian也鼓励员工成为积极的气候活动家。公司创始人之一迈克·坎农-布鲁克斯（Mike Cannon-Brookes）在他直言不讳的博客“别毁了这个星球”里写道，Atlassian每年给员工放一个星期的假，用于在慈善活动中从事志愿工作，现在这个假期可以用来参加游行和罢工。他希望员工“走得更远，将时间贡献给其他关注气候问题的非营利团体”。

员工希望为有立场的公司效力，但也越来越希望自己能够拥有表达自己立场的自由。因此，要了解员工，特别是年轻的新进员工关心什么，帮助他们践行自己的价值观。

三、重新思考商业

发挥政治影响力和重新审视利益相关者关系，这两项必须快速进行。但企业现在还应该长远考虑，寻找新的可能性，质疑关于消费和经济增长的核心假设，不要止步于简单的减少能源消耗和购买可再生能

源。现如今从减少厨余废物到发展循环商业模式，一切都可以归结到“气候战略”这个概念下，可能性十分广泛。现在正适合发挥批判精神和创新精神，思考各个领域的产品和服务是如何创造、如何使用的，尽全力减少价值链每个环节的碳排放。一部分是可以在战术层面解决的问题，比如前文讨论的与供应商和客户合作减少其碳排放。但在战略层面，公司还可以重新思考整体的投资和商业模式。以下是几种方法，主要关注两个关键领域。

风险和投资。公司以多种方式配置资本、做出投资决定。倘若公司对融资和投资的思考方式发生重大改变，会有更多资本流向低碳活动。

重新思考投资回报。在大多数公司，一个项目要想获得内部资金，必须在相对较短的时间内达到预先确定的投资回报率（或最低预期回报率）。这种投资回报的方法有缺陷，通常以资金衡量回报，不重视更具战略意义的无形价值，也无法衡量该投资能否推动公司向可持续程度更高的方向发展。我们必须换一种方法，运用这一工具指导公司转向更低碳的投资选项。

对资本支出和最低预期回报率这两个内部流程做一些巧妙的微调，可以起到很大的作用。生产家居建材以及用于食品和个人护理用品的天然原材料的家族制造企业J.M. Huber制定了一套整体方案，用于优化资本配置。首席可持续官与首席财务官一同对资本支出流程进行调整，将社区参与、客户认知、人才吸引与保留、业务弹性（如太阳能电池项目可以让公司免受矿石燃料价格变动的冲击）等无形效益纳入考量。

公司应当更加战略性地设置最低预期回报率，给一部分投资留出更大的余地，大幅度向减碳项目偏移。举例来说，建造节能建筑，在建筑的整个使用周期都可以一直节省成本、减少碳排放，但这需要投入更高的前期成本，或者需要更长时间才有回报，但假设该资产可以使用40

年，这笔投资依然是明智的。

另一项明智的投资转向是，对公司运作征收内部碳税，鼓励减少碳排放。现在有超过1400家公司以各种方式启用内部碳定价，但规定使用“影子价格”，没有金钱交易。这种方法的力度不够。微软、迪士尼和路威酩轩（LVMH）等早期领先公司则一直在向各部门收取真正的碳排放费用。这笔“税收”收入会重新投资于能源效率、可再生和弥补碳排放（如植树）的相关项目。所有公司都应当运用这种战略，为低碳项目提供资金，为政府未来进一步普及碳税征收作好准备。

还有一项比较新的战略是运用金融工具，例如绿色债券，现在有2000亿美元的市场，购买绿色债券的收益会流向环境和气候项目。意大利电力公司（ENEL）尝试了略有不同的方法，发行的债券与一项衡量公司遵守联合国可持续发展目标情况的关键绩效指标挂钩。倘若ENEL未能将总发电量中来自可再生能源的电量比例提高至55%，给债券持有人的利率就要上调25个基点。虽然筹集到的资金并未指定某一特定用途，但与传统绿色债券一样，该债券明确支持减少碳排放。

公司能够采取的最大动作，或许是重新考虑研发资金的分配。戴姆勒（Daimler）做出一项强有力的重大变化，宣布将不再投资研发内燃机引擎，把数十亿资金转向电动汽车。雀巢CEO马克·施奈德（Mark Schneider）前不久谈起投资植物性蛋白，生产过程中排放的二氧化碳比传统生产的肉类要少，他说，“我们为这种植物肉饼投入资金，会损害本季度的利润，但如果我们把工作做到位，到了明年、后年，投资就会有回报。”在一两年内看到一个快速发展的新市场有所回报，听起来是一笔很好的生意。

新的商业模式。联合国政府间气候变化专门委员会（Intergovernmental Panel on Climate Change）提出，阻止灾害性全球变

暖，须在2030年将碳排放量减少一半，2050年完全减至0，这个数据令人望而却步。本文讨论的方法能够帮助我们加快行动速度，但我们对产品、服务和消费的观念需要有根本性的改变。当前的商业模式和交付方式，可能会把我们限制在材料密集、能量密集的老路上。另外，一些二氧化碳密集行业必将退出核心商业领域。

例如飞利浦照明公司（Philips Lighting）推出“照明服务”模式，让企业客户付钱请飞利浦安装和管理其照明系统，而非自行购买照明系统。这种方法颠覆了飞利浦的传统模式：在这个项目里，公司不会追求多卖几个灯泡，而是尽可能节约地管理照明，选择更耐用、能效更高的产品，减少材料和能源消耗。前身为丹麦石油天然气公司（Danish Oil & Natural Gas）的能源公司奥斯特（Ørsted），经过大规模转型，率先参与全球经济低碳化，十年前就开始实施核心业务转向。在转型中，公司卖掉了大多数矿物燃料资产，成为世界最大的海上风力发电场建造者。还有，以肉类食品为主的麦当劳和汉堡王都会转而出售植物性“汉堡”，这个想法放在几年前或许令人难以置信，但这两家公司也跟奥斯特一样，要对即将到来的低碳经济对其业务的影响进行战略思考。

下一级行动

毫无疑问，公司为气候问题做了很多工作，如减少排放量，以及为运营、供应链和创新议程设置较高的减排目标。可是这样还不够。自然不再关照我们，我们正在逐渐失去过去一万年来允许人类建立起社会的相对稳定的行星温度范围。公司有许多方法可以用来彻底改变以往的业务模式，但多数公司依然囿于旧有观念。气候行动通常关注渐进式的改变。即使企业制定了大的目标，如全部换成可再生能源，公司也要等到

每个项目都能迅速获得回报时才行动。现在，公司必须调动所有硬资产和软资产，以与问题严重程度相应的规模，应对这个前所未有的共同难题。

气候行动逐渐成为社会对企业期望的一部分，下一代气候行动将会创造长远的重大价值：帮助公司与关键利益相关者建立更紧密、更持久的联系；营造明确统一的监管环境，令成本更低、可持续程度更高的实践成为可能；推动更深入、更具颠覆性（笔者称之为“异端性”）的创新。可持续工作会带来巨大的无形价值，如人才吸引及保留、供应链风险降低、适应力、公司运营许可、社会现实意义，以及为将来截然不同的世界做准备，你会拥有强有力的商业案例。

但如果现在才刚刚意识到人类要想生存发展就必须积极采取措施应对气候问题，已经有些晚了。只有我们都竭尽全力应对气候问题，商业和社会才能够得以延续。

关于气候危机的尖锐商业问题

TOUGH BUSINESS QUESTIONS ABOUT THE CLIMATE CRISIS

安德鲁·温斯顿就八个迫切的问题给出答复。

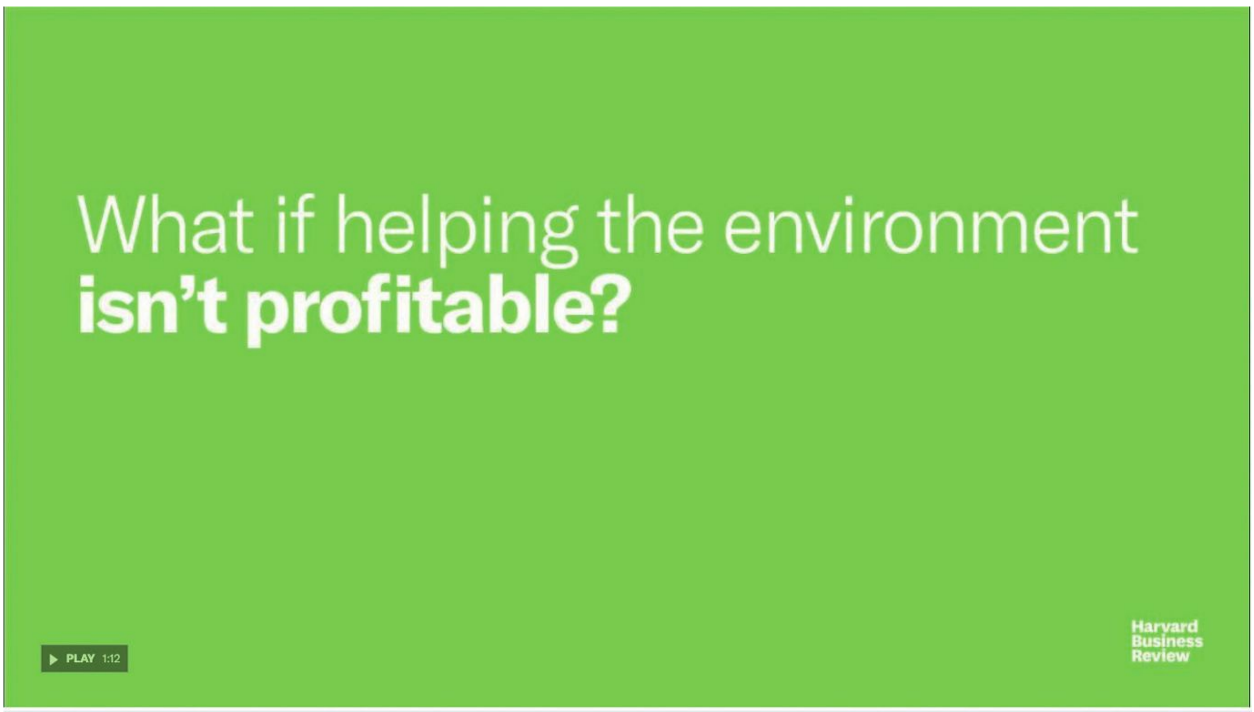
安迪·鲁滨逊（Andy Robinson）| 文

企业必须进行重大调整，才能避免气候变化给世界带来的最大灾难性的后果。不过，你可能很难找到自己在这个过程里能够发挥的作用，甚至怀疑自己能否真正发挥作用。作为初级员工，或者小企业主，自己的所作所为真的有用吗？现代资本主义社会里，我们能否将科学研究告诉我们的措施付诸实施？这个星球似乎注定发生灾难，我们还能保持乐观吗？

本期聚光灯章《引领气候行动新时代》作者安德鲁·温斯顿可以给你一些建议。《哈佛商业评论》向他提出了几个读者关心的关于气候行

动的问题，还有一些我们自己关心的问题。下文是采访实录。（YouTube网站可以看到他回答这些问题的视频。）

安德鲁·温斯顿是温斯顿生态战略公司（Winston Eco-Strategies）创始人，商业及可持续发展问题方面的世界著名专家。他的著作有《大转向》和《绿色商机》，并在《哈佛商业评论》发表文章《在升温的世界保持弹性》。温斯顿为企业提供咨询，客户包括3M、杜邦、HP、英格索兰、强生、金佰利、万豪、百事可乐、普华永道和联合利华等。



一、如果参与环保活动无法带来利润会怎样？

大家总觉得注重可持续发展和气候行动就会增加成本。我觉得这个问题过度简化了。采取一些措施减少碳排放，能够立刻帮你省钱，比如建筑和城市的照明改装。现在到处都在做这种调整。这样的措施很快就

会有回报。现在转向可再生能源的成本其实比以前低。

那么大家又要问，我们怎样才能转向绿色环保能源？或者问，因为碳排放成本更高，我们如何减少碳排放？首先说清楚，成本不会更高。我的意思是，很多方法都不会增加成本。我们会在长期投资方面做出选择，改变供应链的生产方式，或者从根本上改变公司制造产品的方式，抑或产品服务于消费者和客户的方式，减少其碳排放量。做这些事情需要研发，需要创新，但这是投资，不是成本。我们一直纠结于这个字眼，觉得这是可持续发展的成本。但商业里一切都是成本。这是一项投资，就像公司为营销、研发和员工的投资一样。

建立低碳的繁荣社会是一项投资，而且就目前来讲，是一项明智的投资。

二、我是小企业主。应对气候变化不是大公司的事吗？

大公司拥有巨大的影响力。我经常被问到关于中小型企业的问题。大企业和中小企业的不同之处，以及两者应对可持续问题的方式，都有一些有趣的地方值得讨论。你知道，从一方面来讲中小企业采用的战略其实跟大公司是一样的。你也知道，减少碳排放，或者说减少碳足迹，可以帮你省钱。企业利用公司运营的方式和价值观吸引人才，而企业生产的产品令这种吸引人才的方式更加可持续。

小企业和大公司的差异，很显然，在于两个关键杠杆领域。一个是供应链，大公司可以支配供应商，小公司做不到。但小公司可以跟随本行业内对供应商提出了要求的大企业。第二个是政治影响力，小公司没有像大公司那样的政治影响力。

但小公司有一个很大的优势——小公司通常很灵活，可以迅速行动，而且可以进行更深入的创新。我把这种优势称为异端性。小公司可以提出更为尖锐的问题，质疑本行业的本质。大公司提出的非常有趣的可持续新技术，往往来自其收购的小公司，抑或是向小公司租借或获得授权的。小公司可以更好地发挥创新能力，我觉得这就是小公司应当发挥的作用。

三、在资本主义社会里我们可以抗击气候变化吗？

我有经济学学士学位，也有MBA学位。我信任商业，也信任资本主义。但我们不可避免地用错了资本主义，或者说资本主义在某些非常重要的地方出了毛病。资本主义的一部分是自由市场。我们姑且算是拥有自由市场。但我们其实在补贴某些东西。我们通过各种渠道给市场注入资金——于是几乎失去了真正的自由市场。

历史上最严重的市场失灵是，我们从来没有为碳排放定价，这意味着燃烧矿物燃料、将二氧化碳排到大气中的行为一直在影响我们——影响我们的健康和幸福，摧毁经济。我们没有为碳定价，这就是市场失灵。

因此我认为，如果可以给碳排放定价，并且大胆涨价，就可以利用市场和竞争协助解决气候问题。但资本主义也有根深蒂固的不平等性。

资本主义让资本、金钱和利润向着社会上层流动，数十年来一直如此。以前的资本主义不受束缚，那时我们还没有采取措施，比如向富人多征税或者打破大公司垄断之类的。假如不对资本主义加以限制，就会造成许多问题。我觉得这不一定是好的方法。但我们必须纠正资本主义的问题，让更好的资本主义为我们每个人牟利，让世界繁荣发展。

四、怎样的观点能够说服企业领导者采取行动？

理论上我们愿意相信，我们是利用电子表格和全面分析来制定商业决策的。但事实证明，我们凭感情用事的频率也与根据事实做决策的频率差不多。领导者总会有一种直觉（这就是他们能赚很多钱的部分原因），哪怕并未掌握详实全面的数据，也觉得我们应该以某种方式行事，或者转向某个战略方向。

所以我在针对CEO的研究中问他们，促使他们关心可持续发展问题

的因素是什么，我发现他们的确会列举出我一直在研究的商业意义，不过好像排在第三或者第四。他们大致明白这个问题对于商业的意义，觉得需要把这一项列出来，但其实每个人可能都有自己个人方面的原因，比如跟孩子聊天时的动情时刻，孩子很可能是千禧一代或者Z世代，还有跟年轻员工交流，或是近距离地看到热带雨林，看到冰川的融化。促使这些CEO关心可持续发展的是他们的个人经历。他们既要有这份心意，又要动脑筋想问题。头脑和心灵两者都需要。

五、人们声称想要绿色产品，可他们明明只挑便宜的东西买，不是吗？

做问卷调查的时候大家都会说，我当然想要更加绿色环保的产品，绝大多数人会这样作答。真正会一直寻求和购买绿色环保产品的消费者比例则很小，可能不超过10%。真正的绿色消费者很少。

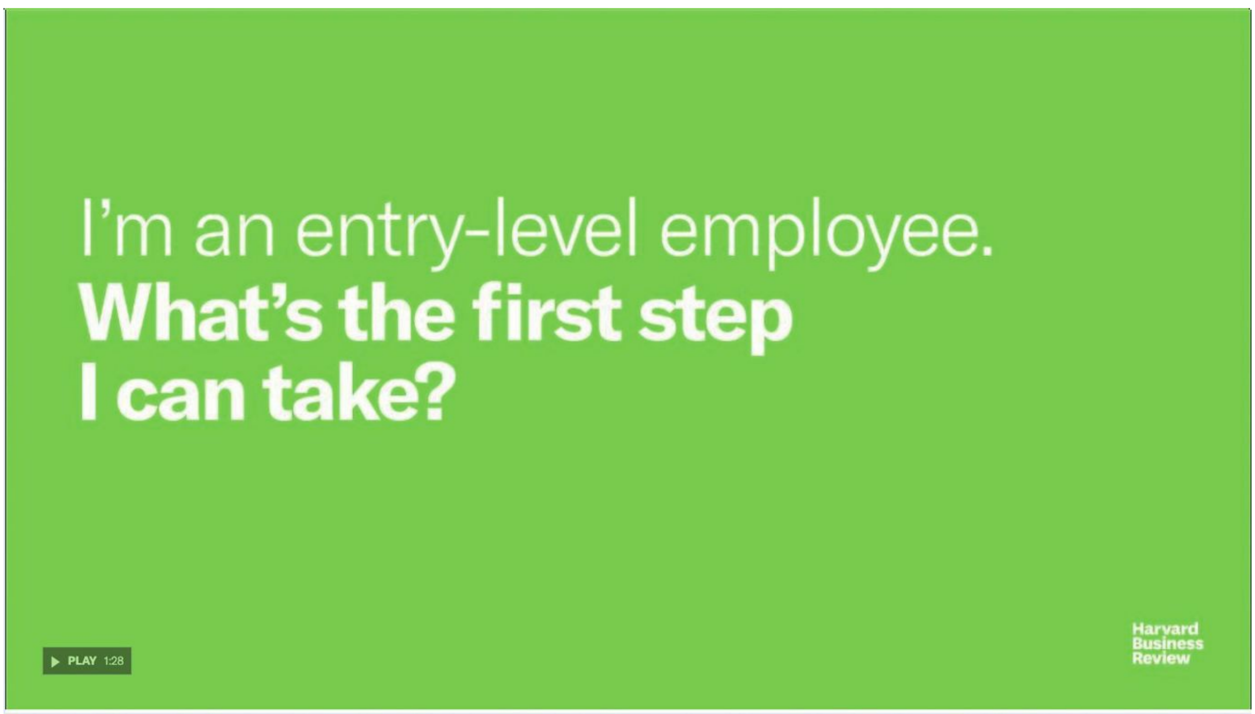
我觉得这种现状不会改变。人们仍然需要寻找价格最便宜或质量最好的产品。有时人们难以负担参考更多维度的成本。过去也一直有这样的陷阱，所谓绿色产品的名声并不好，比普通产品质量差。我想，现在完全不一样了。现在的绿色产品一般比普通产品更好。特斯拉汽车，或者电动汽车，我就有一辆电动车，就是更好的汽车。很多产品都是这样的。所以我觉得，消费者不会根据绿色环保与否来选择产品，而是会参考很多因素，包括公司及其价值观——道德伦理方面，产品对世界的影响。

但我觉得这一直是个“其他条件一样”前提下的问题。如果两个产品的价格和质量都一样，其中一个更加环保，而且是我信任的公司生产的，那我就买这个。会这样选择的人数比例已经增长到非常可观的水平。所以公司必须推出与普通产品质量相当或更好的绿色环保产品，这样就能在竞争中获胜。

六、我是发展中国家的企业主。对抗气候变化是发达国家的责任吧？

近两年来我在工作中看到一种转变：发展中经济体的公司和政府日益关注可持续发展问题。过去许多年里发展中经济体的态度是，“喂，发达国家，这问题是你们搞出来的。大气中的二氧化碳大部分是你们排放的，你们来解决。这是富裕国家的问题。”

我觉得发生这种态度转变有几个原因。主要是因为大势所趋——气候正在变化，年轻员工要求公司采取更多措施，这样的趋势影响着每个人，而且真实存在。清洁能源价格大幅度下降，意味着每家公司都想转向最便宜的选项。因此，我觉得发展中国家正在迅速追上来，经常有机会反超发达国家。所以我认为，发展中国家其实有机会更快地实现更加绿色环保的运营。



七、我是一名初级员工。首先我可以做点什么？

听好了，这条路很难走。但我从高层管理人员那里得知，千禧一代和Z世代的行动和诉求已经对他们产生了影响。

公司新员工首先可以提出问题。遇到高层管理人员的时候谈谈这个问题。我听高管说过这样的事。比如千禧一代，与其他世代的人相比更没有界限，这一代会觉得应该去跟别人交谈，去找领导者讨论可持续问题。这是其中一部分。首先要发声，对不对？另外我们也看到，一些公司出现了涉及气候问题的罢工，一些员工在Medium网站和其他媒体发布了联合签名的公开宣言，表示“我们希望自己的公司采取更多措施”。每个人都可以这样做。你可以去签名请愿。

但在战术层面，你知道，多数公司都有绿色环保小组这样的团队，办公室用品也可以改进。你可以从小处着手，比如不再使用一次性的饮料瓶或纸杯之类的。这样的举动可以起到推动作用。每项工作都有更加环保的方式。而且你有自己的影响力。在公司谈及这个问题、进行思考，并且宣传可持续方面重大问题及其对本公司业务的影响，你就能够发挥影响力。

还有，你还可以想想自己在日常生活中可以做些什么，对吧？将这个意识落实到自己的生活中，落实到投票、饮食和出行方面，这样就是在身体力行，找到了个人生活和职业生活共同发展的方式。这是最好的起步方法。

八、如何保持乐观？

很难。如果密切关注科研进展，你会发现前景并不怎么乐观。我觉得不应该假装没问题。问题很严重。所以有时候很难保持乐观。但我也能看到，现在情况已经有了很大的改善。以前商业界并不重视可持续问题，最近才重视起来，世界最大的几家公司都开始关注这个问题。所以，至少情况有起色。

巴黎气候协定获得了各国的同意，可以说是有史以来世界各国第一次达成一致。各国都同意减少二氧化碳排放，注意能源系统。某个国家表示不再参与巴黎气候协定，但其他国家还在继续行动。

但真正让我感到有希望的是两件事。一是清洁能源经济方面的改变，意味着太阳能和风力发电设施、低能耗建筑、电动汽车和电池等清洁能源相关的成本大幅度降低，而且速度快得吓人，达到了指数级。所

以我们现在看到，正在兴建的绝大部分能源设施都是可再生能源设施。电动汽车逐渐成为销售主流。

二是年轻人，为气候问题发声的年轻人。一年前我注意到格蕾塔·桑伯格（Greta Thunberg），在演讲和文章里提过她，当时没有人知道这个人。一年后她发起一场全球运动。她今年16岁。世界各地都有这样的孩子走上街头，我们不能忽视。我觉得全世界真正的变化始于街头，始于这些年轻人，几乎每一次都是如此。要注意这些孩子，重视他们对企业和政府提出的诉求。

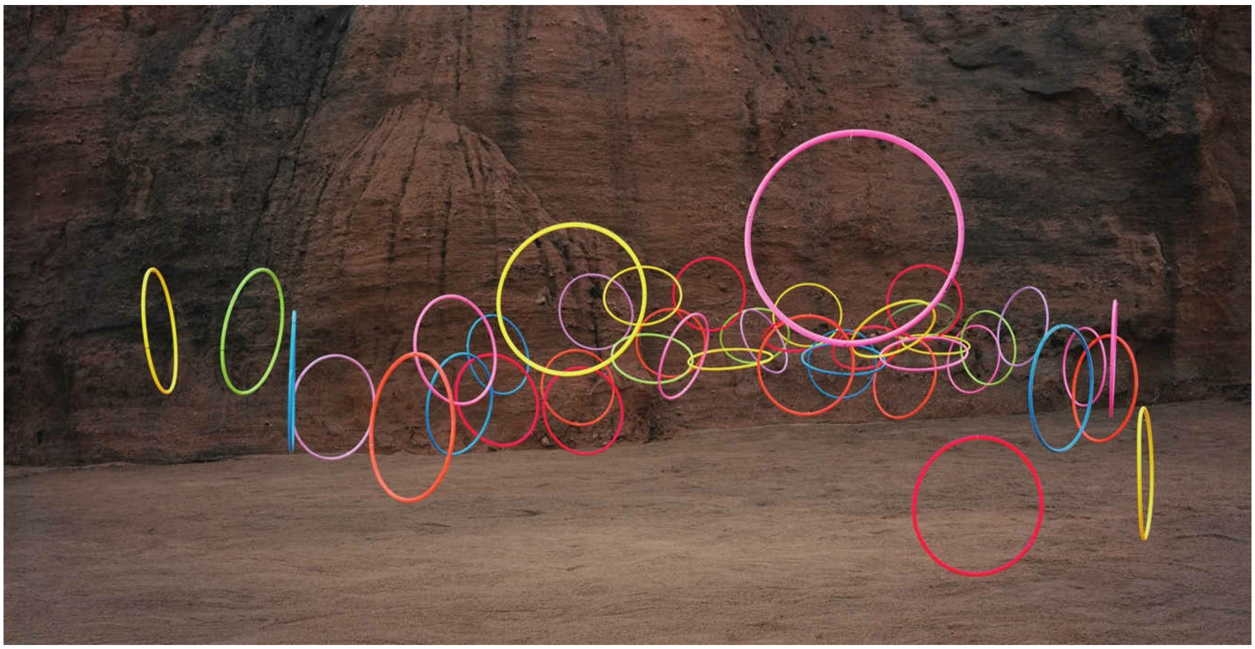
安迪·鲁滨逊是《哈佛商业评论》多媒体制作人。

对于气候变化，大家究竟怎么想？

WHAT DO PEOPLE REALLY BELIEVE ABOUT CLIMATE CHANGE?

以及对企业的启发意义。

格蕾琴·加维特（Gretchen Gavett）| 文



安东尼·雷瑟维茨（Anthony Leiserowitz）博士主持耶鲁的气候变化传播项目，研究美国人对气候变化问题的反应。对于气候变化的原因、后果和解决方案，美国人有着哪些理解和误解？对危机的认知如何？人们支持或反对怎样的政策？参与关于该问题的哪类行为（包括消费者、社会和政治行为）？

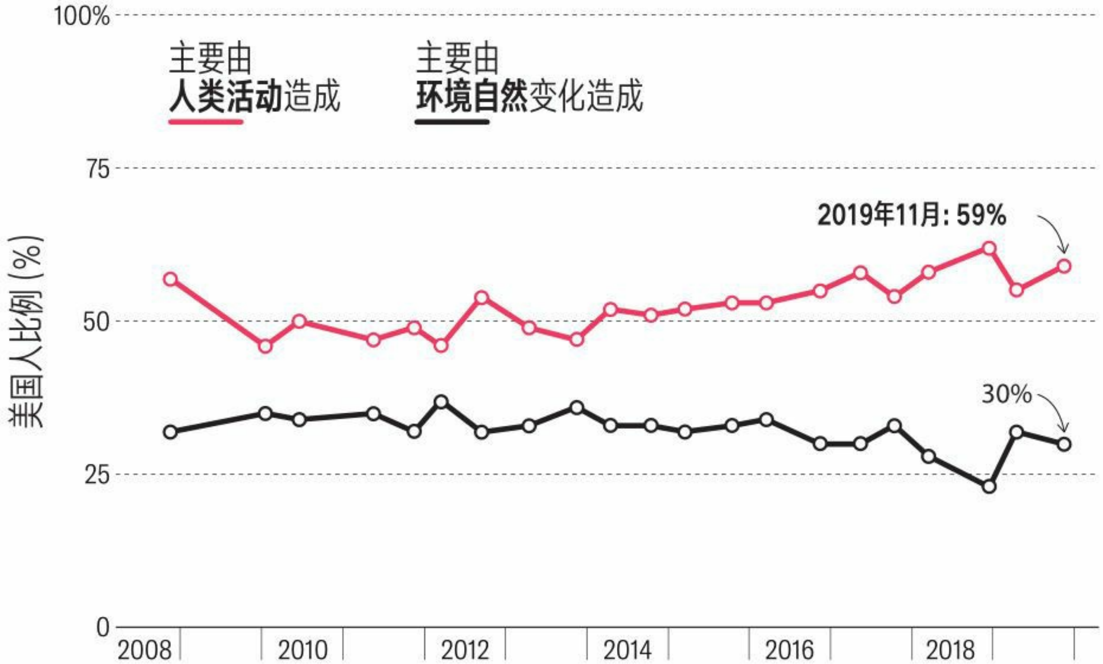
雷瑟维茨的研究为企业领导者提供了有价值的洞见，可以借此一窥客户及员工的态度和行动。倘若不了解这些，关于广告营销和让内部接受可持续项目的决策就有可能引起不良后果。在以下采访节选中，雷瑟

维茨概述了数据显示出的结果、演变以及对当代领导者的启示。

美国国内对于气候变化的认知怎么样？

我们从全国取样一千多名美国人进行调查，每年两次，至今已逾十年。我们发现，现在接受“气候变化的确存在”和“气候变化由人类引起”的人数比例达到历史最高水平，焦虑程度也达到最高水平，公众对许多政策的支持度达到或接近高点。

约 3/5 的美国人认为全球变暖主要是由人类造成的

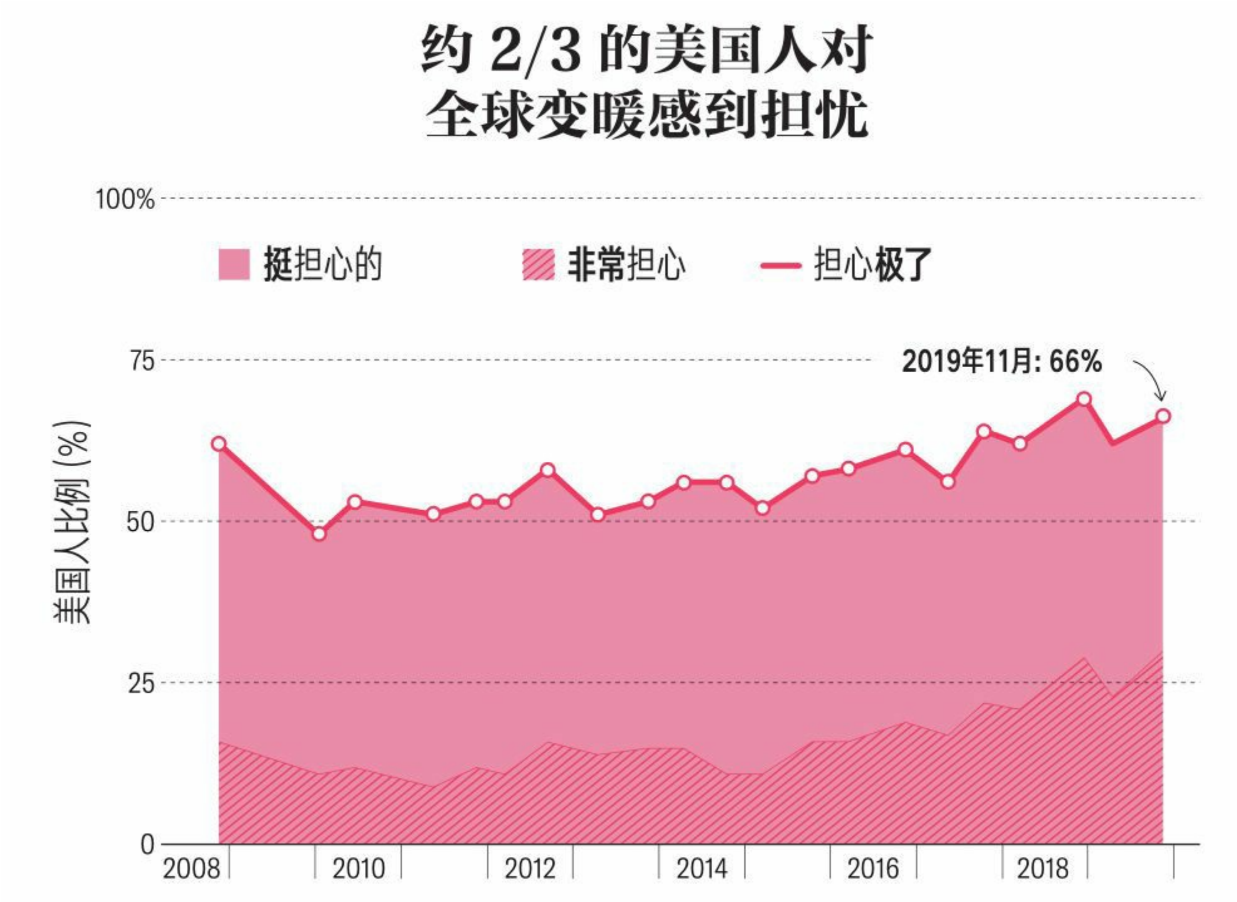


注：参与者被问到“如果全球正在变暖，你觉得这是因为……”

回答“两者都没有，因为不存在全球变暖”和“其他原因”的参与者未计入。

来源：“美国人心中的气候变化：2019年11月”，耶鲁大学与乔治梅森大学

HBR



注：参与者被问到“你对全球变暖有多么担心？”回答“不怎么担心”“完全不担心”和“否认全球变暖”的参与者未计入。
来源：“美国人心中的气候变化：2019年11月”，耶鲁大学与乔治梅森大学

较长时间的数据轨迹更有意思。上一次舆论高位线是从21世纪初开始逐渐上升，2008年达到高点，这期间相关的大事件有：2004年关于全球变暖的灾难电影《明日之后》（The Day After Tomorrow）上映，我针对这部电影的影响进行了全国性调查，发现电影使得几百万观众更加相信气候变化问题的存在，焦虑程度和对相关活动的支持度有所上升；2007年联合国政府间气候变化专门委员会（Intergovernmental Panel on Climate Change，简称IPCC）发布报告，强有力地说明人类的确要为气候变化负责；2006年《不愿面对的真相》（An Inconvenient Truth）发布，2007年阿尔·戈尔（Al Gore）和IPCC获得诺贝尔奖；加利福尼亚州

州长阿诺德·施瓦辛格（Arnold Schwarzenegger）通过了针对全球变暖的AB32法案，对加利福尼亚州产生了巨大的影响，成为全世界的榜样。2008年竞选总统的共和党提名人约翰·麦凯恩（John McCain）参议员多年来一直是在国会呼吁关注气候问题的主要干将，竞选活动的重点就是气候行动。

然后到了2008年，巴拉克·奥巴马（Barack Obama）赢得大选。我们看到舆论在2008年出现大幅度下降，2010年降到最低点——我们看到，相信全球变暖正在发生的美国人比例在18个月里下降了14个百分点，从71%降到57%。

这是怎么回事？

为了寻找原因，我们开展了大规模的分析。我们发现，原因不在于经济和媒体报道，也不是因为那两年的雪灾之类的“冷天”。推动这种下降趋势的似乎只有一个主要因素：用政治学术语来讲，叫做“政治精英提示”（political elite cues），意思是领导者领导、跟随者跟随。那段时间的重要事件是茶党运动兴起，共和党严重右倾。这些事件使得气候科学最长的枝条上伸出的嫩枝枯萎了。共和党一致声称气候变化是一场骗局。

之后10年，我们逐渐看到整体舆论缓慢回升，到达现在的程度，略高于过去水平（取决于具体衡量标准）。在某种意义上，现在我们回到了2008年，但这种感觉掩盖了表面下正在发生什么。从政治学的视角来看，你会看到，共和党其实没有发生重大转变。变化发生在民主党和独立派中间，这部分人对气候变化的关注提升，但共和党基本没有变化。

作为消费者，美国人如何对气候变化做出回应？关于消费者的行为，公司需要了解什么？

我们的“全球变暖下的六种美国人”可以为消费者对话提供实用框架。这套框架以市场细分分析为基础，类似消费者市场细分。这里的六种人不是根据党派、性别、种族和收入划分的，而是根据人们对气候变化问题的反应：对这个问题有什么想法和感受，采取怎样的应对方法。

全球变暖下的六种美国人

分组	观念	人数比例（%）
惊慌	全球变暖正在发生，由人类造成，是一项紧迫的威胁。这部分人支持气候行动。	31%
关心	全球变暖正在发生，由人类造成，是一项遥远的威胁。这部分人支持气候行动。	26%
慎重	这部分人质疑全球变暖是否在发生、是否由人类引起、是否严重，还没有拿定主意。	16%
淡漠	这部分人不太了解全球变暖，也很少从媒体和家人朋友那里听说这回事。	7%
怀疑	这部分人觉得全球温度并未上升，即使上升也是自然循环使然。他们不怎么考虑这个问题，也不觉得是严重风险。	10%
不屑	这部分人坚信全球温度并未上升，跟人类没关系，也不是什么威胁。他们认同阴谋论，觉得全球变暖是个骗局，科研人员捏造数据。	10%

来源："全球变暖下的六种美国人"，耶鲁气候变化传播项目，与梅森大学气候变化传播中心合作，2019年11月更新

© HBR.org

我们根据不同的态度制定了六个分组。一个极端是"惊慌"，这个分组的人完全相信气候变化正在发生、由人类造成且情况紧急，迫切希望采取行动，但还不确定自己具体可以做什么。另一个极端是"不屑"，这些人坚信气候变化不是真的，多半认为只是骗局。在这两个极端中间是"关心""慎重""淡漠"和"怀疑"。这六种人看待气候变化的视角各自截然不同。公司必须像应对其他市场细分一样，根据目标受众调整沟通和

令其参与的策略。

用创新扩张曲线画出来很有用。这其中有先锋、早期采用者、早期大多数、晚期大多数和落后者。从公司的角度来讲，与先锋和早期采用者沟通这个问题的方式，跟针对早期大多数的沟通方式不同。消费品营销也是如此，吸引不同受众群体，要用不同的产品特性作为卖点。

我在课堂上用过这样一个例子：几年前日产聆风（Nissan LEAF）有一个很棒的广告，一只北极熊从北极去南方旅行。这头熊穿过城市的街道，最后出现在城郊的一个住宅区。一个人走出屋子，拎着公文包去上班。他正要跨进自己的日产聆风，一回头突然看到身边站着一头巨大的北极熊。这个人和熊面面相觑，然后拥抱在一起。

很好的广告。

可不。他们当然可以拥抱。但我多年来竭力呼吁大家关注气候问题，我一直扯着嗓子喊："别管北极熊了，这可不只是北极熊的问题好吗？这是个会严重影响我们人类的问题。"

所以我的第一反应是，这个广告太糟糕了。然后我停下来想了想，就意识到这真是个很好的广告。放在创新扩张曲线里想一想，日产在推销的这款车型，成本更高，性能较差。最初的日产聆风充电一次只能行驶大约70英里，成本却比类似的普通汽车更高。什么人会犯傻去买这种车？为什么要买这种车？日产的意图并不在于大众市场，而是想吸引早期采用者购买这种创新车型，因为当时没有人开电动汽车。所以他们的广告针对的是环保主义者和已经非常关心气候变化的人（比如我们六个分类里的"惊慌"群体）。这类人自我认知的一个核心部分就是将其环保主张付诸实践——他们最有可能成为电动汽车的早期采用者，令电动汽

车打开市场。这个广告很厉害。

但这种方法不能用来向大众销售电动汽车。

那么究竟该怎么向大众销售呢？

我们正在探索。但10年前我们关注过消费者对可持续产品的认知，以及阻碍消费者购买此类产品的因素。当时的消费者认为，可持续产品的性能不如传统产品，而且成本比正规的传统产品高。这就是阻碍消费者购买更多可持续产品的部分因素。

这正是特斯拉发挥影响力的地方，与苹果公司非常相似。苹果重新定义了个人电脑的形象——不只是放在你书桌上的丑陋金属盒子和中央处理器。现在苹果电脑是身份和地位的象征，是一种设计艺术，使得计算机产品发生革新，因为哪怕是更便宜的方盒子也无法再与之匹敌。

特斯拉以相同的方式令电动汽车这一品类和电气化未来显得又酷又美，它性能更高，纵然价位更高也当之无愧。特斯拉电动汽车的销售量相对于其他所有汽车而言依然不大，但在美国许多地方成了地位的象征。消费者对可持续产品的认知正在发生深层变化，我们处在这个过程当中。

我们也了解到，消费者希望通过产品获得更多自主权。例如，福特汽车刚刚开始在可持续方面进行开拓的时候，在密歇根的至少一家福特工厂屋顶上安装了太阳能电池板，用这件事作为噱头鼓吹其产品绿色环保。消费者并不关心这个，更关心的是想要一辆节能高效的汽车。消费者希望公司能让我们自己实践环保价值观。

这一点是一切的关键：致力于更广义的可持续领域的所有公司都应当注意并思考如何赋权消费者。公司产品及服务如何让顾客有能力将其

环保和气候主张付诸实践？

还有一种想法是公司应当赋权员工，让员工将其气候主张付诸实践，这一点与赋权顾客是否相通？

关于这个我没有做过直接的研究。但根据我耳闻目睹的情况，可以说——是的。公司要承诺实现碳中立，或实现绿色供应链等等，这一点至关重要。比方说，沃尔玛决定要从根本上令整个供应链实现可持续生产，要想做到这一点，必须让全体员工、承包商和供应商接受这个理念。公司可以强制要求供应商合作，但员工会对公司实现此类目标的能力产生巨大的影响，而且我觉得公司往往没能对这方面予以足够的关注。因为这是组织变革方面的问题。而且不只是简单地传达信息，而是要赋权给员工，让员工协助创新，找到各方面存在的无谓的浪费，还有，说白了就是接受高管层的远大愿景。

领导者必须有能力，才能让员工和顾客一同参与进来。你觉得在政府或公司担任统筹工作、呼吁人们关注气候变化，需要哪些才能？

这个话题真是太大了。不过我可以简单列出两点。第一是要有愿景，涉及转型变革更该如此。其次要有将愿景付诸实践的战略。

这对于公司而言非常重要，因为从总体上来看，美国人总是对许多公司应对这类问题的动机保持着怀疑的态度，甚至是完全不信任。可耻的“洗绿”（公司为掩盖其污染环境的行为而假意支持环保活动——译者注）行为“源远流长”。我的一个老朋友詹姆斯·霍根（James Hoggan）是

加拿大最前沿的传播学教授，他说，有三条简单的原则，第一，做正确的事；第二，做正确的事并被看到；第三，不要弄乱前两条的顺序。换句话说，就传播而言，最重要的是你实际在做的事情。你要先做正确的事，然后再让大家来看你有多么绿色环保可持续。

这又要回到我们在关于消费者的研究中总结出的最后一点。我们看到，美国人整体中有很大比例的人，特别是“惊慌”和“关心”这两个类别的人，表示希望根据公司应对气候变化的行动对公司进行奖惩——换句话说，抵制其产品，或积极购买自己认为是做了好事的公司的产品。人们很有热情这样做。我们发现近半数美国人表示愿意为不当行为而惩罚公司。

你可以说这个结果没什么说服力，只是人们在调查问卷里随便说说而已。那我们把这个比例数字减半，从50%降到25%。其实还可以采取极端保守的态度，再减半，降到12.5%。再极端一些减到6%，继续减半到3%。假设美国有3%的人愿意为公司的气候行动对该公司实行奖励或惩罚。

假如3%的市场对某一公司实行奖励或惩罚，会在一切领域形成巨大的冲击波。利润率往往低于这个数字。我跟公司高管交流的时候，我说，我不是你，也不敢说完全理解你的决策。但我们询问人们为什么不奖励或惩罚公司时，问的是所有障碍（我没有时间，太贵了，我不喜欢这些产品，家里人会笑话我，等等），其中有一个原因在回答里出现了许多次。就为了那一个原因，他们就不去奖励或惩罚公司。你猜猜看是什么？

天啊，我一点头绪也没有。

很大程度上阻止了大部分人奖励或惩罚公司的一大障碍非常简单：我不知道要奖励或惩罚哪家公司。就这么简单。不是要说服某人放弃共和党身份加入民主党。这可太难了。也不是要改变一个人的价值观，甚至不是说服什么人。只是简单地告诉消费者“我们是好公司”或者“那家公司是坏公司”，这就够了。

假如我是公司高管，这个结论会让我垂涎，或者让我有点害怕。因为根据公司在行业中的位置，你可能可以利用这一点，或者因此受到惩罚。

身为高管，我会担心两个主要因素。一是环保群体，因为我觉得，在指摘恶劣企业行为方面，环保群体深受消费者信赖。换句话说，就是指定和谴责恶劣企业行为的团体。

不过坦白讲，我最害怕的还是竞争对手，因为竞争对手有强烈的动机要去跟我们公司看重的消费者宣传他们的产品有多好，比我们的好，我们的产品很糟糕。而且竞争对手有足够的资源进行大规模宣传和广告。

再回到我的朋友詹姆斯提出的原则：首先你要做正确的事情。现在尤其要注意这一点，造假的公司一定会被发现。

安东尼·雷瑟维茨博士是耶鲁森林与环境研究学院教员，主持耶鲁气候变化传播项目。他参与了多项研究，除采访中提及的研究项目之外，还有每天全国播送的“气候联播”（Climate Connections）电台节目及播客，讲述关于企业、政府、宗教、社区、积极倡导气候活动的领导者及其他关于气候变化的故事，迄今已超过1700个。他对前不久出版的文集《更好的星球：关于可持续未来的四十个重要观点》（“A Better Planet: Forty Big Ideas for a Sustainable Future”）亦有贡献。

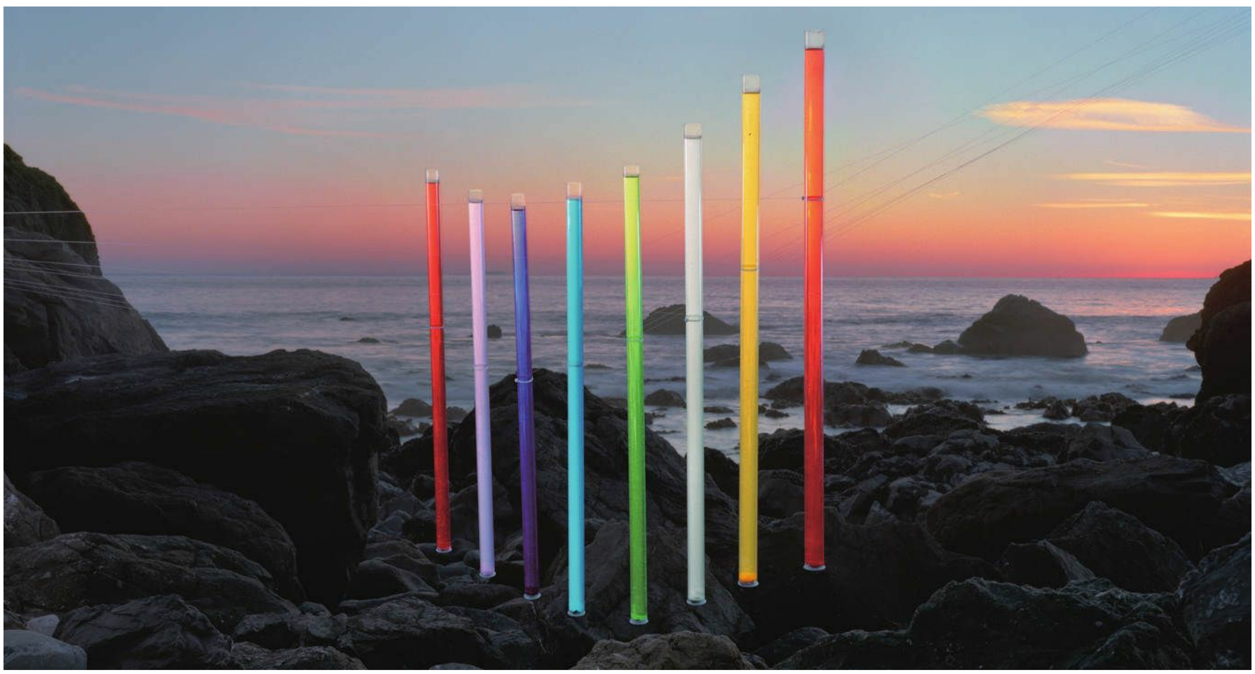
格蕾琴·加维特是《哈佛商业评论》高级编辑。

公司下一个气候行动领导者竟是CFO

YOUR COMPANY'S NEXT LEADER ON CLIMATE IS…THE CFO

工具、团队、监管和市场方面的改变，令可持续发展的决定权落到了财务部门。

劳拉·帕尔梅罗（Laura Palmeiro） 德尔菲娜·吉巴西耶（Delphine Gibassier）| 文



如果你觉得公司首席财务官（CFO）根本不可能负责应对气候变化问题，请你再思考一下。如今明智的组织正在将可持续发展的责任转到财务部门。

出现这一转变的原因有几个。一是基本的财务数据，财务数据大部分属于CFO的管理范畴。根据目前全球变暖的水平，2030年一年整个经济体需为缓解和适应气候变化投资近一万亿美元；假设本世纪末全球气

温升高6摄氏度，预计将有4.2万亿到43万亿美元的股票资产面临风险。

第二，减少温室气体（greenhouse gas，简称GHG）排放可以节约成本。减排等于减少能量消耗，而能耗是组织成本的一大部分——CFO关注的正是组织成本。第三，投资者催促公司进行保障气候安全的投资，希望气候风险整合进公司财务信息披露里。最后一点，气候变化解决方案带来商机。加拿大特许专业会计师协会表示，“作为可持续价值的创造者、促成者、维护者及报告者，会计师可以让其所在组织更有效率地适应当前形势。”综上所述，这些转变使得财务团队将此前被称为“非财务”的因素纳入日常工作。

CFO领导气候变化相关工作的回报逐渐开始显现。例如，英国啤酒公司Adnams前不久发现啤酒基础成本上升，因为夏季气温太高，影响了大麦产量。为解决这一问题，CFO设法减少能源和水的消耗，抵消增加的成本。Mars公司CFO克劳斯·埃格德（Claus Aagaard）讲述过公司可持续计划在两年内通过节约成本实现盈利的故事。

我们通过研究工作、在达能集团（Danone）工作的相关经验以及与联合国全球契约组织（UN Global Compact）的合作，确定了财务部门关注可持续发展的四种方式，每一位企业领导者都应该关注这些方面。

财务工具越来越环保

我们看到越来越多的财务团队将其工具环保化。具体是什么情况？比如说SSE或可口可乐赫兰尼可瓶装公司（Coca-Cola Hellenic Bottling Company）建立了“绿色资本支出”（green CAPEX）系统。这样的结构会令投资决定产生微小的改变（如包含内部碳排放定价，或放宽投资回本时限），使得公司可以更大规模地进行有利于改善气候变化问题的投

资。

还有更重大的举措，如微软现在有一个内部碳市场，由财务团队和可持续发展团队共同设计。微软下属公司根据其温室气体排放量支付相应的碳费用（这是为了鼓励下属公司努力减排），这笔钱形成碳基金，用于与气候变化相关的投资，以实现更为可观的全球投资。2020年1月16日，微软在公司CFO的支持下做出历史性的宣言，宣布至2030年实现负排碳，2050年完全抵消以往碳排放量。

现在有600多家公司宣布采用碳定价，原因各有不同，主要原因有指导采购和研发决定、协助供应商向低碳生产转型、派发奖金和支持长期投资。达能的另一项转变是将奖金与根据年度CDP分数评估的气候变化相关表现挂钩，奖励在气候方面表现优秀的团队。

最后，气候变化相关指标融入管理控制系统，企业已经开始像衡量财务指标一样衡量温室气体排放。甲骨文公司（Oracle）用“环境会计与报告”来评估和转换本公司在全世界70多个国家600栋建筑的投资组合产生的温室气体排放量。这样的举措大大削减了成本，因为可以迅速收集到准确的数据。为老年人定制食品的法国小公司Saveurs et Vie也要求其企业资源规划系统提供商在系统里加上自动评估碳足迹的功能。

财务团队、协作方式以及作用都在演进

财务和会计部门的转变越来越明显，不仅体现在工具上，还体现在团队中。丹麦的风力发电公司Ørsted有一支专门的环境、社会与治理（environmental, social, and governance，简称ESG）会计团队，由四名员工组成。英国能源供应商SSE有专门的可持续问题会计人员。联合利

华自2013年起设置可持续财务总监职位，负责在财务方面建立起对可持续发展的认知，将可持续性整合在财务报告里，并寻找最佳工作方案。

除了这几个具体公司的例子，还有规模较大的合作。英国可持续会计组织（Accounting for Sustainability）2010年建立CFO领导网络（CFO Leadership Network），最近在加拿大和美国都获得了许可。

一些人从整体上对传统的CFO职能进行重新思考。2018年，管理会计学会（Institute of Management Accountants）发布第一篇关于可持续发展CFO的研究报告（本文作者之一德尔菲娜参与了报告撰写），指出当今的挑战需要将财务与可持续性加以结合方能应对。这项研究揭示了财务领导者需要拥有的新能力，包括建立自然资本损益账目清单、确定关键界外效应的成本，以及理解无形资产创造的价值等。在南非首先编制“整合性报告”（integrated reporting）的金默文（Mervyn King）更进一步，在2016年的一部著作中提出了首席价值官（chief value officer）的概念。北美的宏利保险（Manulife）设置了可持续会计负责人这一新职位。

职能与监管法规迅速变化

公司CFO也必须适应，对涉及气候变化相关风险和机遇的会计规则进行调整。最大的转变起源于2015年12月，负责监督全球金融体系并提出建议的国际机构金融稳定委员会（Financial Stability Board）建立了气候问题相关财务披露工作队（Task Force on Climate-related Financial Disclosures，简称TCFD），“用于提出一系列自发、一致的披露建议，供企业在向投资者、贷款机构和保险承销商提供其气候相关财务风险信息时使用”。新的TCFD建议于2017年6月发布，建议气候相关财务披露

放在主流年度财务文件里，采用与财务公示相似的治理流程。

这在实践中有什么参考意义？举个例子，包括气候相关风险、气候指标以及目标等所有披露，都应当由公司CFO和审计委员会中的一方或双方审查。公司还应当运用情景分析，正视本公司商业模型未来的风险。

2019年11月，为全世界金融市场制定会计准则的国际会计准则委员会（International Accounting Standards Board，简称IASB）发布了名为“IFRS标准与气候相关披露”（IFRS Standards and Climate-Related Disclosures）的报告，建议公司应对重大环境及社会问题，以及更具体的在投资者压力下披露气候相关风险的问题（这一点尤其显眼，因为IASB通常不会在会计准则或简要说明中提及气候变化问题）。我们认为像TCFD和IASB这样的建议还会继续出现。

金融市场越来越需要关注气候

金融市场促使CFO认真考虑气候变化问题。例如投资者活动“气候行动100+”（Climate Action 100+），共有超过370位投资者参与，总资产超过35万亿美元。该项目强烈要求100个具有系统重要意义的排放大户控制排放量，改善治理，加强气候相关财务披露。欧盟发布的气候基准和联合国的零资产所有者联盟（Net Zero Asset Owner Alliance）等其他活动正在将投资世界转为关注气候问题的筹资模式。贝莱德（BlackRock’s）的拉里·芬克（Larry Fink）在年度致CEO的信中强调“气候风险的证据迫使投资者重新评估关于现代金融的核心假设”。在信的结尾，芬克提出结论，“气候风险就是投资风险”，并提醒客户注意贝莱德的投资方式是以可持续发展为中心的。

CFO必须认真对待气候问题的另一个原因，是投资者对绿色债券的兴趣。绿色债券可以为能够产生环境效益的现有项目及新项目筹集资金。2019年，绿色债券市场新发行的债券达到约2500亿美元，引导越来越多的投资对抗气候变化。这个市场里有经过认证的气候债券，根据其支持的实物资产或基础设施获得认证，让公司得以准确地将气候影响程度控制在2015年巴黎气候协定规定的2摄氏度内。除了为环保项目提供资金支持，这类工具还可以代表资金成本方面的一个优势，因为外部融资在部分情况下可以成为ESG表现的索引。

世界企业可持续发展委员会的彼得·巴克（Peter Bakker）在2012年说，“会计拯救地球”，他说得没错。如今会计逐渐在组织内外将气候变化问题置于首位。公司CFO应当成为气候活动的下一个领导者。

劳拉·帕尔梅罗是联合国全球契约组织高级顾问，曾供职于普华永道和达能集团，在金融、管控和可持续发展等领域具有丰富的经验。她在阿根廷IAE商学院获得MBA学位。德尔菲娜·吉巴西耶是法国南特商学院（Audencia Business School）可持续发展会计学副教授，在金融及非金融会计方面有18年从业经验。她在巴黎高等商学院（HEC Paris）取得博士学位。

新型垃圾业务

THE NEW BUSINESS OF GARBAGE

可回收产品和循环回收业务将走向何方。

劳拉·阿米克（Laura Amico） | 文

旧车座、烟头、用过的隐形眼镜……许多人觉得这类废物将来只能填埋处理，但汤姆·萨奇（Tom Szaky）觉得这些东西和其他很多垃圾都能回收再利用。萨奇是TerraCycle私营回收公司创始人兼CEO，后来还创立了Loop（意为“循环”）公司。这两家公司都提供循环经济解决方案，在消费者、企业和可回收垃圾之间架起桥梁。TerraCycle创立于2001年，与企业及政府合作，回收利用难以回收的垃圾。Loop平台则于2019年年中启动，与品牌合作提供可重复使用的包装，用于普通消费

品（如汰渍洗衣液和哈根达斯冰激凌），以更积极的姿态推动废弃物处理问题。

《哈佛商业评论》与致力于减少废弃物的全球领导者萨奇进行了交流，聊了聊他对消费者、企业及政府的了解如何有助于（或无助于）减少人类日常制造的大量废弃物。在采访中，他还为对循环经济模式感兴趣的企业领导者提供了一些建议。

你身处于品牌和消费者之间的特殊位置。你会与双方进行怎样的交流？哪一边对可持续发展方面的论点更抵触？

过去两年里，我看到消费者对废弃物的观点发生了很大的转变。消费者已经意识到垃圾的负面影响，开始将垃圾视为亟待解决的危机。可是尽管如此，消费者在购买时考虑的依然是对自己有利的因素，如便利、性能和整体价格。他们非常积极发声，但实际的购买行为却不一定发生变化。

现在，消费者的乐于发声这一性质可以发挥很大的作用：品牌认识到了这种趋势。甚至连立法者也意识到了这一点，制定相关法律对消费品公司产生影响，如禁止使用塑料袋和塑料吸管等。几年之内，法国的餐厅堂食将不再使用塑料盘子、一次性杯子和塑料容器等外卖食品包装。这样的法律在整个消费品零售行业荡起涟漪。

你觉得政府是在填补商业留下的空缺，抑或是推动和鼓励消费者将嘴上说支持的主张落实到行动中？

还要更复杂一点。塑料吸管是在大概两年前才被当作一个问题，然后就成了塑料及一次性用品问题的标志。遭遇大范围公众质疑之后，立法者开始通过法案禁止吸管。而企业在更多法律生效之前就主动弃用吸管。所以是消费者推动立法者采取行动，企业迅速加入。现在塑料吸管正在迅速消失。这三方是彼此推动的关系。

讲讲你在建立和领导两家公司的过程中与投资者和其他利益相关者沟通的内容吧。在可持续发展领域，特别是作为新的初创公司，要怎样与利益相关者交流？

我们是两年前才开始发展Loop的概念的，所以Loop毫无疑问就是个初创公司。TerraCycle至今运营16年了，更像是一个正在发展的成长公司。所以我有两种不同的视角。

TerraCycle从初生之时起每一年都在成长，但最近两年出现了爆炸式的发展。以前不跟我们签约的企业现在愿意签了，已经签约的公司则更进一步。我们2019年的收入与2018年相比有机增长30%，2020年据预计将有同等程度的增长。这主要是因为所有事物前进的速度都加快了，而且公司希望更进一步，准备应对新的意外，还有以往没有意识、现在开始行动的新行业。与此同时，我们还为Loop Global和TerraCycleUS各自筹集了约2000万美元。这里的重要变化是投资者比以往更注重寻找能够真正发挥影响力的投资。这跟垃圾成为危机的趋势有很大关系。

放在五年前，我不会相信这个需求会让Loop应运而生。我们基本上只是要求包装消费品（consumer packaged goods，简称CPG）公司和零售商彻底重新设计产品包装，接受包装商品配送经济的重大变化——换句话说，将包装视为资产而非成本。因为对垃圾的观点逐渐变化，越来

越多的公司和商家接受了我们的要求。于是现在创业世界里，关于这些问题的更大胆的解决方案，比如Loop，被拿出来讨论。

你觉得现在的公司是否有能力进行这一转变？是不是只有新公司才能进入这个市场？

两种情况都有。我觉得我们会看到一些组织因为无法适应这个市场而消亡，还有一些公司会转向，还有新公司会填补进来，任何转变都是这样的。比如科技行业。零售业呢？一些商家做得很好，对吧？还有些公司，比如玩具反斗城（Toys “R” Us）、Linens’n Things、欧洲的Staples等几个专业大型零售商在这个过程中消亡了。关键是要转向，实现组织转型，要注意这件事说起来容易做起来却很难，因为会牺牲巨大的短期利益。

我相信，关键不是行业或部门，而是公司。雀巢、联合利华和宝洁等一些组织认真对待这类问题，做出会对短期利益造成影响的艰难抉择，为长期发展奠定基础。相反，美国许多大型食品公司无视当下的趋势，将来很可能被根据新的现实建立起新商业模式的初创公司所取代。

TerraCycle或**Loop**的投资者与你交流时最关心的是什么？投资者想了解什么？

现在投资群体突然更加关心这个话题了，我觉得投资者会告诉你，他们真心觉得可持续发展几乎是未来必不可少的需求。15年前我们为TerraCycle筹资，人们是为了影响和意义而投资，就像在给NGO捐款一样。如今投资者会告诉你，他们的确认为可持续发展是未来真正需要的

东西。他们看着可持续发展指数，感觉不是“啊，把钱花在这里让我自我感觉良好”，现在可持续发展对于企业能否长久起着至关重要的作用。

我们以往看到的大公司的可持续相关行动都是为了“意义”，会高调作出保证和承诺，不是为了“生意”。这种状况现在改变了吗？大型企业能够像投资者一样把关注的重点从情感转向商业吗？

最出名的是艾伦·麦克阿瑟基金会（Ellen MacArthur Foundation）的承诺，有超过400家企业和组织签署，表达杜绝使用新型塑料的意愿。承诺的大致内容是，这些公司将在2025年实现产品可降解、可回收、可再利用，而且从此以后会大幅度增加可回收材质的使用量。

那么我们坦白讲讲他们为什么要承诺。废弃物问题在过去两年里造成危机，许多公司必须解决这一问题，否则就会依法受到处罚。要想领先一步，最好的方法就是对将来作出承诺，部分原因是在承诺的那一天到来之前你其实不必采取什么措施，对吧？大家都承诺2025年能做到这件大事，其实并没有针对当下的问题采取措施。

我与几家全世界最大的包装消费品公司的首席可持续官交流过，他们真的不知道该怎么做。他们根本他╳的不知道该做什么，却说着“没事的，行业会解决的”这样的话。太恐怖了。

我觉得承诺在2025年解决问题会发生这样的事。承诺“可回收”和用“回收材料”制造是有区别的。换句话说，多数公司签署艾伦麦克阿瑟基金会的承诺，只是保证至2025年做到100%可回收，并各自使用较高比例（通常是25%）的回收材料。我想，大部分公司会说自家包装“理

论上可回收”，而没能“实际上回收”就都怪回收行业了。我觉得作出这种承诺的公司大概有90%会失败，然后指着协议中用小字印刷的附加条款说，“我们已经把产品包装转为可回收材质了，可是现在的回收系统没有能力回收。”这种态度会引来更严重的后果，激怒消费者，对品牌造成恶劣影响。

那还有**10%**成功的公司，这些公司是如何成功的？

这些公司只是领先一步。举个例子：一些公司现在购买再生塑料期货，于是知道会有成交量，采购塑料根本从来没有过这种概念。雀巢公司就是个好例子。雀巢前不久的新闻稿里面关键的句子是这样：“为了创造市场，雀巢承诺采购200万吨食品级再生塑料，从现在起至2025年期间调拨超过15亿瑞士法郎购买这些材料。”

你们公司让我感兴趣的一点是能够与那么多公司开展合作。要做到这一点有多难？单凭你们公司能做到吗？

我们绝对需要合作。废弃物问题是系统性的问题，要想从系统入手，就需要利益相关者多方合作。有了广泛的多方合作，Loop才得以存在。除此之外别无他法。我觉得我们还需要更多合作。

这样的合作是如何发挥作用的？

贸易团体和财团都不行。根据我的经验来讲，行业集团的问题在于

如何让集团团结起来，这样才能公开宣布是多方讨论。但这样的讨论通常不会得到有意义的结果。那么我们如何让整个利益相关者体系真正发生变化？因为如果想改变整个系统，就需要所有利益相关者都同意才行。

我们Loop有意识地尝试建立利益相关者多方合作。我们的努力有了效果。自从启动之后我们每隔两天就能增加一个合作品牌，大型跨国包装消费品公司大半都加入了：宝洁、联合利华、Mars、雀巢、百事可乐、可口可乐，等等等等。我们每三周就增加一个合作零售商，它们来自世界各地。Loop以电子商务模式在法国（家乐福）和美国（Kroger和Walgreens）运营，今年晚些时候会在这两个国家扩展到实体店。今年Loop还会在加拿大（Loblaw）、英国（Tesco）、德国（合作零售商会在二月份公布）和日本（永旺）开展服务。最后，我们看到极为乐观的消费者洞察——人们想要使用Loop的服务，能够获得Loop服务的人很喜欢这种体验。

我还没看到太多有类似模式的公司。Loop推进的是大规模的系统转变，需要建立利益相关者多方联盟。也就是说，没有哪家公司能仅凭一己之力做到，必须团结起来一起行动。很多团体找我们说，“你们那个Loop怎么样，要怎样才能把你们那种系统或者流程应用到我们的随便什么主题上来？”他们这样问，是因为利益相关者多方合作通常缓慢且难以获得成果。

那你是怎么回答的？

我告诉他们，Loop这样的平台不能让委员会运营。必须要有一个“主席”来做决策，哪怕是不得人心的决策，还需要有紧迫感，确保一

切工作迅速推进。还要统一设置大家都同意的完成期限。比如说我们为什么在去年的世界经济论坛上推出，因为那就是大家都一致同意的最终期限。

汤姆·萨奇是TerraCycle创始人兼CEO，该公司创立于2003年，最初生产的是可持续肥料，后来发展成为领先的回收再利用解决方案系统。2019年，公司推出Loop，旨在推动包装消费品公司及零售商转用可重复使用的包装，颠覆回收行业。

劳拉·阿米克是《哈佛商业评论》高级编辑。

以更好的方式讨论气候危机

A BETTER WAY TO TALK ABOUT THE CLIMATE CRISIS

如果想让大家都好好听，就把重点放在共同价值和共同目标上，不要互相指责。

格蕾琴·加维特（Gretchen Gavett）| 文

我们很多人关心气候问题，但这个话题可能很难讨论。这种讨论容易陷入数据统计资料中。此外，如果不是预先知道对方对于这个话题的想法，你可能会觉得很紧张，不敢展开话题（详见《对于气候变化，大家究竟怎么想？》一文）。有时候闭口不谈比较轻松。

然而，考虑到气候危机的紧迫程度，我们很多人觉得不能再继续沉默下去。德州理工大学的气候学家凯瑟琳·海霍（Katharine Hayhoe）博

士谈了谈该如何谈论气候变化问题。海霍2018年在TEDWomen关于这个问题的演讲视频已有近200万播放量。她与各种各样的人聊这个问题：优步司机、教堂的女性、扶轮社（Rotary Club）成员、企业领导者、管理者、民选官员，等等。不同的人有不同的背景和视角，但海霍找到了可行的策略：关注心灵，即我们都重视的东西，而非头脑。

因此，无论你对话的目标是什么，是鼓励自己所在企业针对气候问题采取相应措施，还是让员工了解自己的决定会如何影响公司气候目标，都可以先看看下面这篇对海霍博士的采访。

领导者与员工、客户、供应商等各种人谈论气候变化问题时应当注意什么？

不管是培训新员工、审查供应商生产方式，还是跟客户聊起气候变化，要遵守以下原则：不要从恐惧、评判、谴责和罪恶感开始说起，也不要一上来就搬出一大堆事实和数据；把要说的重点与双方原本就都重视的事物联系起来，提供双方都能参与的积极、有益、实用的解决方案。

为什么这种方法效果最好？这种方法如何让人们了解气候变化问题的紧迫性并采取行动？

我们经常觉得，要关心气候变化问题，我们必须是特定的身份：环保主义者，骑自行车上班，或者只吃纯素。如果不是这样的人，我们就会想，“气候变化跟我有什么关系？”但现实是，气候变化跟我们每一个生活在地球上的人切身相关，只是我们还没有意识到。为什么？因为气

候变化影响经济、自然资源、物价、就业、国际竞争，还有其他许多方面。倘若未能在未来长期规划中考虑气候变化因素，即便在最好的情况下我们也有可能失去竞争优势，而在最坏的情况下，某条产品线乃至整个产业都可能终结。将气候影响与我们原本就关注的议题联系起来，我们就会认识到其重要性，以及采取行动的紧迫性。

那么如果我是一名领导者，要跟员工沟通，让员工了解可持续发展是他们工作的关键部分，我可以采用哪些具体的方法？

换成是我，我会及早开始。在最初的员工培训中，我就会解释清楚，我们的产品、生产和废弃物会对气候变化问题造成怎样的影响。比方说，如果我们的生产过程非常能源密集，或者会产生许多有机废弃物，那就说明我们会产生大量温室气体。如果我们的产品要长途运输，也会用到产生温室气体的矿物燃料。除去气候变化问题，如果我们的生产过程产生许多不可回收废弃物，增加填埋垃圾或海洋垃圾，那又会加剧污染问题。

但我也一定会把这样的信息与我们正在努力进行的解决问题的相关工作及其成果联系在一起。用类比来说明问题，大家就能真正理解。我喜欢用我们减少了多少污染、相当于什么什么，这样具体的例子来说明。比如说，“通过提升设备能源效率，我们节约的能源相当于路上减少了500辆汽车。是不是很厉害？我们的努力获得了这样的成果”，或者“我们减少了50%的废弃物，相当于每年减少X辆垃圾车的垃圾”，还有“我们现在由38台风力发电机提供能源，相当于减少了X车煤的燃烧”。

最后最重要的是，我要让员工自己参与进来。人类都希望能够参与解决问题，希望自己能发挥作用。我们感到自己正在做有益于世界的事情，这种感觉能给我们带来希望和能量。

所以我会说，“我们还在向着下一个目标继续努力。希望大家踊跃提出建议，帮助我们达到新的目标。”这样更能鼓舞人心，让人觉得公司在鼓励你、支持你，希望你参与公司的规划。

这个建议是否也适用于并不相信气候变化问题严重、甚至不相信气候变化是个问题的人？在职场环境下，这种对话具体会是怎样的？

对气候问题表示不屑的人只有大约10%，但这部分人发表意见很高调。看看网上关于气候变化的文章下面的评论栏，还有我的推特上的评论，或者在YouTube网站搜索一下全球变暖相关视频，哪里都有这群人。我们甚至会在感恩节的餐桌上遇到，因为我们每个人至少会有一个态度不屑的家人，我也有！

抱持这种态度的人，之所以建立起这种拒绝气候变化现实的认知，是因为他们相信解决方案会立刻对自己看重的一切造成直接威胁。为此他们会拒绝相关的几百项科学研究、几千名专业人士，甚至拒绝接受自己的眼睛看到的事实。所以，跟这些人沟通是没有意义的，除非你就喜欢撞南墙。

但与保持不屑态度的人进行建设性谈话是可行的，我尝试过，只要关注他们没有当作威胁的、对他们有好处或者能让他们获利的气候解决方案就可以了。有很好的一点是，一旦他们参与解决问题，这项行动就可能会改变他们不屑的态度。

最后我想问问接下来几年里气候对话的重要性。我听说年轻求职者或年轻员工会对企业提出更多的问题：“你们采取了什么措施？”“作为公司，你们如何应对气候变化？”你有这个感觉吗？公司是否应当做好准备，应对更多像这样的气候对话？

在对气候变化问题的关注上，我们看到保守派人群里存在着明显的年龄梯度，年轻人的关注度和参与度都比年长者高得多（而在自由派人群中，所有年龄层对这个问题的关心程度都比较高）。我所在的学校里，去问校长“我们大学采取了什么措施”的学生数量显著增加。全国各地的同事都说他们学校也是这样。等那些学生毕业，面试的时候他们也会提出这个问题，因为他们希望参与解决问题。年轻人明白这个问题有多么严重，而且知道现在已经没有时间可浪费了。他们很多人不想从事对解决这个重大问题毫无助益的工作。

倘若公司想保持竞争力，想吸引最优秀、最聪明，对工作最投入、最协作，真正对工作倾注心血、灵魂和激情的人才，就必须开始以不同的方式讨论气候变化。因为年轻的专业人士越来越关注这个问题。

凯瑟琳·海霍博士是德州理工大学政治学教授、气象科学中心负责人。她是美国公共电视网（PBS）网络节目《全球古怪：气候、政治与宗教（Global Weirding: Climate, Politics and Religion）主持人，世界福音联盟（World Evangelical Alliance）气候大使，获得各界广泛认可和许多奖项，从“50位最有影响力的职业母亲”到2019年“联合国地球卫士”。海霍2018年的TEDWomen演讲“对抗气候变化，你可以做的最重要的

事：开口说”（“The Most Important Thing You Can Do to Fight Climate Change: Talk About It”）播放量已经达到近200万。

格蕾琴·加维特是《哈佛商业评论》高级编辑。

你的贸易团体是否阻碍了气候行动？

IS YOUR TRADE GROUP BLOCKING CLIMATE ACTION?

公司必须形成新的联盟，并与政府结盟。

谢尔登·怀特豪斯（Sheldon Whitehouse）| 文

气候变化对经济有着灾难性的影响。信用评级机构穆迪公司（Moody’s）前不久警告，气温升高即使控制在2摄氏度，至2100年，气候变化也会在全球造成69万亿美元的经济损失。五月，欧洲中央银行发出警告，称气候会给经济、资产价值和金融稳定性造成危机。欧洲央行表示，我们现在拖得越久，自救所要花费的成本就越高。近30家中央银行发出相似的警告。

矿物燃料公司正在将整个世界拖向这样的悬崖，而美国其他企业的

高管却裹足不前。哪怕是承诺减排的公司，也未能推动最重要的华盛顿认真采取行动。笔者在国会亲眼看到，大公司发挥强大的游说力量，却并不是推动气候相关立法。要想按照现在科研成果的建议节能减排，目前企业的努力是不够的。从整体上讲，美国企业在国会造成的政治损害多于益处。

这是因为矿石燃料行业依然在资助庞大的反气候游说和政治支出机器。气候行动也许对这个领域束手无策：矿石燃料团体利用其巨大的影响力保护相关补贴，据国际货币基金组织估计，该补贴2015年仅在美国就高达6500亿美元。

然而更大的问题是，美国顶级的企业贸易协会听从矿石燃料行业的领导。这样的贸易团体为游说、选举和其他影响力互动投入大量资金，着意与关键政策制定者建立关系，在华盛顿掌握了巨大的权力。

过去20年里，美国的联邦游说支出增加了两倍。花钱最多的是声称代表三百万企业的美国商会，多年来它一直与矿物燃料行业立场保持一致。自从2010年联合公民（Citizens United）一案以来，商会为国会竞选投入约1.5亿美元，是大多数国会选举周期中最大的灰色收入（指来自不公开捐赠者的实体的选举资金）支出者，而且一直反对气候行动。商会甚至用政治攻击广告嘲弄寻求气候行动的从政者。

无党派监察团体InfluenceMap发现，美国商会和另一个强大的贸易团体——全美制造商协会（National Association of Manufacturers），是美国最恶劣的两大气候行动妨碍者。这两个团体积极进行反气候行动游说、赞助政治活动，还有其他影响力活动。根据InfluenceMap的信息，商会意图“以覆盖各方面的大量策略削弱气候行动领导，并在美国建立起支持矿物燃料的法律框架”，对气候行动的妨碍多过矿物行业之中的贸易团体。

关于气候变化，经济和科研两方面都发出了许多警告。美国企业贸易团体应当引导国会制定强有力的气候相关法案，这才是安全的避风港。然而，贸易团体却反其道而行之。

迫于一些规模较大的成员公司的压力，美国商会现在表示会支持一部分关注创新的法案，但依然反对全面立法，以科学研究表明的、避免气候变化最坏结果所必要的规模减少碳污染。许多一流经济学家提出，必须立法向污染大户征收碳税。碳税可以归为个体税收抵免，避免影响行业从业者和社区。征收碳税获得的资金可以协助各州应对气候变化造成的重大挑战。2019年上半年，笔者介绍了一项能够发挥这些作用的议案。另外，商会继续运用其颇为可观的影响力推动反气候行动的政策，包括提起诉讼支持特朗普政权以无作为取代清洁能源计划（Clean Power Plan），鼓吹海上钻井，以及支持特朗普政权提出的让环境审查不考虑气候效应的提议。

就气候问题向商会施压的企业，应当下达最后通牒：要么在某个具体日期宣布支持全面立法，按照科学研究给出的标准减少碳污染，要么就退出商会。这种做法是有先例的。近几年里一些蓝筹公司已经退出商会，或多或少是由于气候问题。假如商会中几十个有着良好内部气候政策的标普500公司团结起来这样做，商会很难拒绝采取行动。但如今令人不快的事实是，并没有任何美国企业就气候问题对国会进行强力的游说。

论影响力，矿物燃料行业并非一家独大。其他与气候危机利害攸关的大企业，如农业和金融服务，都非常清楚游说和政治的作用。以笔者在国会的经验来看，这些企业根本没有尝试参与解决气候问题。笔者相信，如果这些企业采取措施，组建并资助新的行业协会，或者加入气候领导委员会（Climate Leadership Council）、CEO气候对话（CEO

Climate Dialogue）、可持续粮食政策联盟（Sustainable Food Policy Alliance）、刻瑞斯等团体，国会的重点将会有所改变。全面立法应对气候变化所需要的条件会立刻得到满足。但企业必须认真采取行动。

由于华盛顿不采取强力措施，我们正在飞快地接近灾难。英格兰银行（Bank of England）称“气候变化将威胁金融韧性和长期繁荣”，有政府支持的抵押贷款巨头房地美（Freddie Mac）发出警告称，海平面上升将对沿海地产价值造成比2008年房市崩盘更强烈的冲击。有这些预测和其他逐渐逼近的阴影，美国企业界必须应对当前的难题，拥护气候立法——不管有没有贸易团体支持。这一刻，企业的政治沉默震耳欲聋。

谢尔登·怀特豪斯是美国一名参议员，来自罗德岛州。他是民主党成员，于2006年当选参议员，在参议院呼吁抑制气候变化的影响。

CEO对话：
速度决定企业生存与转型

刘隽 | 文 时青靖 | 编辑

全球疫情持续扩散，各国进一步收紧疫情防控措施，二季度全球经济的低迷状况仍将持续。新冠病毒可能造成今年全年世界经济萎缩近1%，股市重挫、许多公司关门，人们面临着生死无常。经济学家预测，新冠病毒危机将从根本上重塑全球贸易。此次疫情不仅凸显了全球供应链风险，给企业运营造成严重威胁，也对企业管理者危机应对提出了极大考验。虽然中国已经较好控制了疫情，但从全球化和人类命运共同体的角度，很难说已经走出了至暗时刻。企业要如何在这场动荡中

生存下去？哪些实践措施可以帮助企业应对疫情挑战，转危为机，同时为后疫情时代做准备？

为此，联办传媒集团总裁戴小京与IBM大中华区CEO包卓蓝(Alain Benichou)进行了深度对话。戴小京认为，“新冠病毒可能长期与人类共存。作为企业我们必须凭借强大的适应能力去适应新环境。” “世界正处于一个达尔文时刻，只有兼具爆发力和韧性的企业才能够存活。”包卓蓝说，“作为全球化公司，我们最重要的目标就是通过自身的努力和技术，让这个世界继续保持连接。”他们在对话中探讨彼此对企业目前面临的重要问题的独到见解，这些问题对中国所有企业的未来都至关重要，不论是大型银行或电信公司、中小制造业企业、商业企业还是服务业企业。

以下是对话摘要。

疫情与宏观环境

戴小京：疫情的暴发几乎扰乱了我们生活中的方方面面。只是历经几个月，我们面临的危机就从疫情蔓延至经济，乃至整个社会。疫情大流行带来的重要话题之一是，反全球化的声音甚嚣尘上，这种趋势对原有供应链造成巨大冲击。跨国公司在这方面的感受会更为强烈和直观。作为一家全球性公司的大中华区**CEO**，你认为逆全球化会发展到怎样的程度，跨国公司又将如何应对？

包卓蓝：是的，我听到了去全球化的声音。同时，我也听到了更多“在一起”的声音。面对这样的公共卫生危机，我们必须团结一致才能打赢这场战争。正是处于如此背景之下，我们才更加深刻地意识到，主

要经济体之间互相协作、互相依存是何等重要。

逆全球化何时才是尽头，可能无人能给出准确答案。我们正处于一种所谓“新非常态”，堪比达尔文生死考验的时刻，只有兼具爆发力和韧性的企业才能存活。如你所知，IBM是一家全球化公司，我们一直以来倡导的价值观和理念是与逆全球化趋势完全相悖的。IBM中国是一家植根中国的企业，我们招聘本地员工，多年来助力中国的创新，这与我们在开展业务的每一个主要国家一样。通过自身的努力和技术，让这个世界继续保持连接，让每一家全球化企业的多元文化价值充分体现，是我们最为重要的目标。我们会继续帮助中国抗击疫情，帮助企业更好地完成云端迁徙，快速、敏捷且坚韧地渡过这个关键时刻，在“新非常态”考验中胜出。

戴小京：逆全球化将损害全球企业在本国以外创造价值的既有能力。在当前情况下，你认为跨国公司的价值是什么？**IBM**作为一家较早进入中国的跨国公司，在本次疫情中扮演着怎样独特的角色？

包卓蓝：从长远来看，IBM对社会的进步必会有所助益。抗击疫情的首要任务是保护生命。拜技术支撑所赐，IBM不仅实现如常开工，且保证团队健康平安，包括曾被派往武汉的768名员工。IBM中国团队凭借其在抗击疫情过程中所获得的先行者经验，不断发掘数字化转型的重要价值，快速为企业定制了五大集成解决方案（Big 5）。这个方案不仅有助于IBM自身业务的增长，还有益于中国的生态系统，推动疫后的中国乃至世界经济进入新常态。

数字化工作场所是五大集成解决方案的首要概念。借助数字化工作场所，所有员工可以实现在家办公，需要前往现场的工作人员也能通过此方案顺利安全地完成任务。中国有56家高端医院采用了IBM健康医疗

领域的设备，为此我们需要派遣员工去现场勘察并布置设备和系统。这个过程中，我们的技术优势发挥了重要作用，不仅可以先发制疫，同时可以防患于未然。疫情中，越来越多的员工开始远程办公，网络攻击无疑也摆好了架势，以另一种方式利用危机牟利。企业遭遇网络攻击的比例上升了2000%。为此我们提出了相应的网络安全解决方案，这不仅对抗击疫情有重要意义，在新非常态过渡到新常态的过程中也会起到重要作用，甚至对未来的整个中国社会和世界经济都影响深远。

对于企业在供给和需求方面的难题，我们给出了供应链战略规划和优化解决方案。此方案不仅能帮助企业在突发危机时及时调整关键物资、设备、产品的生产，持续优化供应链和物流链，还有助于企业在现金流紧张的情况下实现降本增效。再者，人工智能技术赋能的新远程工作方式，能为企业提供基于人工智能的业务流程自动化和基于AIOps（IBM 认知型运维解决方案）自动化运维的认知型多云管理服务，这些解决方案在应对突发事件时的作用不可小觑。

我认为这是达尔文时刻，是对适应力的真正考验。据我观察，已为数字化做好准备的企业在疫情中表现出色，效率很高。事实上，很多中国企业已数字化就绪。它们都具备在达尔文时刻快速且敏捷地做出调整和应对的能力。为了使企业能够兼顾速度、安全、灵活性和经济效益，我们正在打造混合云平台。这一平台是建立在IBM主机、服务和中间件领域持久平台的基础上。它是推动企业转型的重要力量。作为整个IBM公司的重中之重，混合云平台与中国企业的未来发展也必将密切相关。

戴小京：你对新非常态和新常态两个阶段的划分很独到。虽然目前很多中国企业都面临着前所未有的困难，但也有一些本地公司面对当前混乱局面表现还不错，疫情甚至让它们的实践成效更加显著。你

认为中国的行业和企业市场格局将发生什么永久改变？企业如何在这个达尔文时刻取得胜利，并在疫情过后创造可持续增长？

包卓蓝：中国企业不仅是抗击疫情的先行者，而且是恢复生产和供应方面的先驱。很多企业正在稳步重建正常的工作和运营秩序。这也是全世界企业和经济体都将着手的下一步。此次疫情触发的流动性和现金流挑战，致使企业陷入艰难困境，这一点清晰可见。疫情引发的一系列难题我们都感同身受。因此只有各个经济体紧密团结，才能够共渡难关。

实际上，新冠疫情将成为一个触发点，触发中国企业重新思考一些问题。据我观察，在过去，中国企业倾向于绝大部分事情自己做，诸如IT、人才和软件开发，均由内部人员完成。我称这种做法为自我集成式。相形之下，欧洲和美国的绝大多数企业，尤其是金融机构，出于资金和专业人才的考虑，几十年前就开始逐步将一些非核心业务外包。此次疫情之后，中国企业可能会重新思考其运营模式。它们或许会选择将一些非核心业务，特别是IT业务，进行外包。此举不仅可以节省开销，还可以最大化利用整个生态系统中的专业知识。

我们正处在现实世界和虚拟世界交错的有趣时间节点上，技术从中起着极其重要的助力作用。因此，在竞争中胜出的企业，一定会是那些积极开展电子商务，懂得利用数字化转型，或者使用数字化集成解决方案的先行者。

挑战与对策

戴小京：你认为这是一个达尔文时刻，是对企业适应能力的生死

大考。这种从生物演化生存的角度来审视企业适应能力的方式，我们也一直尝试在企业管理和架构中使用。《哈佛商业评论》发表过一篇名为《企业战略生物学》的文章，比较系统阐释了类似观点，文中提到一些重要结构原则例如“模块化”“战略冗余”，以及行为取向“接受意外”“及时反馈和自适应”等等都很有应用价值。为了更好地应对达尔文时刻，你们的具体的实践和举措有哪些？再者，中国企业不仅要努力活在当下，还需要为后疫情时代做好准备，关于这方面你有什么建议？

包卓蓝：优先事项之一是在整个业务中树立创业者思维。创业者思维是指一家企业能否快速发展并抓住市场机会，也就是要灵活、务实和追求速度而不是优雅。法语中对此的表述是“速度重于优雅”，即企业生死重于表面文章。相较于改变那些持久的价值观以及对信任、合规和安全的追求，现在当务之急是快速适应新常态，允许进行试验，建立创新项目。此时速度决定一切，如果要失败，就快速失败。我们称之为快速试错过程。当然，快速并不意味着盲目。所有想法、分析和决策都应以事实为依据。我认为这一理念对中国企业来说也是非常适用的。

借助5G技术支撑，新变化和新趋势会越来越快地浮现出来。这就意味着很多决策点在新常态下都需要尽快落实到基层中去。5G技术承载着我们未来的大量工作负载、数据和信息。比如现在已经来到中国的边缘计算技术理念。这一技术理念可以让所有负载和服务尽可能地贴近每一个人，给市场带来更多机会。当物理世界和虚拟世界交错重叠的大环境呈现出新机遇，与之相应的新变化就需要企业自行促成，因此创业者思维就变得至关重要。中国知名白酒企业五粮液就是很好的例证。它之所以能够在市场上始终保持着强大的适应能力，是因为它敢于通过数

字化赋能，快速变革企业业务模式。从根本上说，企业要想成为领导者，就必须不断创新，必须转型。

戴小京：关于企业家精神，我们深有体会。企业家精神不能只是停留在企业顶层，而是要贯穿到企业的基层和细胞层。同样出自《哈佛商业评论》的一篇文章名为《终结科层制》，作者以海尔推行组织扁平化，鼓励小微创业为例，指出这种方式能唤醒基层员工的创业精神，让企业更好地去适应不断快速变化的外部环境，提高对外部环境的适应力和响应速度。技术变革是其中至关重要的一点，它推动了企业的制度变化，比如扁平化和对外部的快速响应。

作为一家企业，我们在疫情暴发之后，也被迫做出很多改变。比如说物理空间到虚拟空间的转换。我们虽然派遣了很多记者前往一线采访，但更多的业务和工作都转到了线上。借助线上这种办公模式，我们让工作沟通变得更加顺畅便捷，间接推动了组织的扁平化。因为疫情的冲击，每个人对线下的依赖都在降低，我们越来越多的生活和工作部分会转到线上，在不知不觉中产生对宽带、云、**AI**（人工智能）的依赖。这也是我们要去适应的变化。

有专家甚至认为新冠病毒可能长期与人类共存。这是我们所有人的关键时刻，我们目睹了空前挑战和巨大机遇并存。作为企业，我们必须凭借强大的适应能力去适应新环境，不断经受某种“达尔文时刻”的生死考验。这种适应能力使企业变得坚毅。坚毅组织不仅要求最高领导者要有坚强的意志，同时需要企业的战略、愿景、组织架构、人员、技术等与之相匹配。

美国时间**5**月**6**日**IBM**在线上举行了**Think 2020**全球大会，你们的新任**CEO** 阿尔文德·克里什纳**(Arvind Krishna)**可谓 “临危受命”。这样

的场合他一定会发表讲话。他对**IBM**的未来有哪些重要部署？

包卓蓝：此次大会全部转移到了线上，比过往更加盛大。参会客户有33000名之多，是去年旧金山参会人数的3倍。如此看来这将是一个新常态。会上IBM新任CEO阿尔文德·克里什纳提出了一个大胆且重要的预测。他认为，在AI的加持下，不久的将来，所有企业都会变成AI企业。据IBM商业研究院调查显示，目前中国只有14%的企业真正用到了AI。但我们依然坚定地认为，100%的企业将来都会跨越初期概念验证，将AI推广至企业运营中的每一环节。基于大量数据支撑，AI可以帮助领导者更快做出正确决策。当然，人们可能会对AI存有偏见，这在所难免。因此我们要打造值得信赖的AI。

整个世界都在发生着重大变化，企业不断向前发展的过程中，会有两种心态的交锋，一种是固步自封，一种是成长型。具备成长型心态的企业才会勇于尝试，才能实现创新、协同以及持续不断地成长。在进入新常态之前，我们可能还需要历经一段新非常态。无论处于哪个阶段，我们都可以利用目前已有的技术资产来强劲自身。如此当疫情结束，我们会比以往更加强大。

扫描二维码，关注哈佛商业评论
Lab 官方微信，在 Fun 管理 -HBRC
TIME 中观看完整视频

刘隽是《哈佛商业评论》中文版编辑。

新生市场谜题

THE NEW-MARKET CONUNDRUM

罗里·麦克唐纳（Rory McDonald）
卡特勒恩·艾森哈特（Kathleen Eisenhardt）| 文
蒋荟蓉 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

传统战略规则并不适用于新生行业。

核心观点

难题

新生市场的企业高管苦于无法制定战略和商业模式，因为新生市场中的竞争状况随时都在变化。在这样的环境中，传统战略思维并无用武之处。

观点

研究表明，新生市场里最成功的初创公司采取的是平行游戏法，像幼儿一样进行探索和尝试。

实践

早期不要考虑差异化，要观察市场中其他企业的动作并进行借鉴。不断进行尝试，选定一个创造价值的模式。但不要全速朝着一

个方向冲刺，不要彻底确定商业模式，等到市场稳定后再进行优化。

关于艺术品

朱利恩·莫夫（Julien Mauve）通过自己的摄影作品畅想发现一个全新世界是怎样的感受。他的作品探索的是我们在周身环境之中确认自身存在的渴望。

过去二十年涌现出许多新生市场。云端服务、仓储机器人和智能手机等科技发展重新定义了整个产业，原有的行业分类逐渐过时。从广告无人机和无人驾驶货车，到虚拟现实、增强现实，再到植物蛋白合成的肉类替代品，不断出现的各种创新表明，在可预见的未来，将会有一段市场创造时期。

从战略角度来讲，新生市场就像是科幻小说里的虫洞，关于时间和空间的常规定理在这里不再适用。在新的市场里，通常定义公司战略（在哪里运营、如何获胜）的问题没有了简单的答案。投资数百亿的大型公司可能会被气势汹汹的初创公司超赶，今日的胜者到了明天可能就是败将。举例来说，现在PayPal无疑是网络支付行业领导者，但这个市场早期的头号竞争者是Billpoint公司。23andMe公司在个人基因组行业

初步领先，但这一市场的主导权最终花落谁家，现在尚不得而知。

把新生市场的先锋公司想作是在征服完全陌生的土地，没有标志性的地标，也没有适用的导航工具，这个思路固然很吸引人。不过，我们在对新生市场成败规律的研究中获得了一些出乎意料的发现。几年来，我们对新生市场的创业者和企业创新者进行了200多次采访，涉及个人基因组、增强现实、无人机、金融科技（Fintech）等各个行业。我们发现，新生市场先锋中最为成功的几家公司都遵循着相同的隐性规则，都有一些特定的共通行为，然而都与传统的战略及企业运营模式相悖。我们认为，从这些公司的实践中可以提炼出一种全新的战略框架，帮助其他创新者避开新生市场中的陷阱，制定妥当的行动路线。

传统战略的替代选项

传统商业思想认为，战略的实质在于选择与竞争对手不同的行动。成功的战略让公司可以提供优于竞争对手的某种价值：更好地服务某一客户群体，或者以更低的成本提供更大的利益，或者任何可能的预期优势的来源。战略家的工作就是发现现有的以及潜在的竞争对手，运用战略胜过对手。风险投资者要求创业者列出自己公司的竞争对手，并阐述让公司在竞争中脱颖而出的计划，更加强化了这种思路。

然而在新生市场里，这种方法不起作用。一个市场（或一个商业类别）尚处在形成过程当中，公司根本不可能知道客户最为重视的是哪些特性。再者，构成竞争的往往是同样对市场状况一无所知的初创企业。传统战略框架并不适用于这样的市场。迈克尔·波特（Michael Porter）著名的竞争环境五力模型，即影响竞争环境的是现有竞争者、供应商议价能力、客户议价能力、替代品和新入者，在新生市场里不甚实用，因为新生市场中的五种力量都在不断变化，可能会突然出现或突然消失。（波特自己充分意识到了这一点。他写道，在一个新行业里，“管理者很难确定客户需求，不知道客户最需要的是怎样的产品和服务，也不知道怎样的行动和技术能够满足客户需求。”）

成熟企业正如其名，已经建立起了成熟的商业模式。这些企业知道如何在特定领域创造价值，首要的战略问题是如何以能够超赶竞争对手的方式创造价值。与之相比，新生市场的公司则并不知道怎样的商业模式能够发挥作用，大多数公司甚至无法回答“客户是哪些人”“客户重视什么”和“如何以合适的成本提供客户重视的价值”等等这些老掉牙的问题。新生市场里的公司会有假设，但不知道假设能否得到证实。

以拼车业的初期阶段为例。2012年年初，优步（Uber）提供的是由持有商业执照的司机驾驶的黑色汽车，服务价格不菲。Zimride为大学和公司提供拼车匹配服务。一家名叫Sidecar的公司在努力打造多人乘

车、多站停车的搭车服务，其特色是司机持普通执照。这几种初具雏形的商业模式都没有完整地保留到最后。

新生市场具有不确定性，需要一种截然不同的战略思维框架，我们称之为平行游戏。这个思路的灵感来自幼儿时代。儿童心理学家很早就了解到，3至4岁的儿童在社交情境下通常会有一种独特的行为：在距离彼此很近的地方各自玩耍，但不在一起玩。他们会留意其他孩子在做什么（有时会模仿），但随后就回到自己的游戏上，比如搭积木，或者用旧衣服打扮自己。他们偶尔会拿另一个孩子的玩具。早熟一点的孩子每过一段时间就会停下来评估自己做过的事情，然后换用稍有不同的方式继续。虽然他们会注意其他孩子的行为，但还是主要关注自己的行动，专心思考和尝试如何达成自己心中设定的目标。

在研究中，我们让在新生市场中运营的公司高管描述自己在公司和行业演化过程中采取过的战略举措，从中总结出规律，并与公司发展进程相对比。我们发现，在新生市场获得成功的先锋企业，行为与学龄前儿童有着惊人的相似之处。先锋企业努力了解市场和客户，学习可能发挥效用的行动，方式与幼儿了解世界的方式非常相似。

平行游戏如何令公司脱颖而出

在不甚了解情况的时候，平行游戏是一种自然而然的行为方式。与新生市场中其他竞争对手相比，成功的企业有三种特别的平行游戏方式。

1早期不考虑差异化，而是借鉴创意。幼儿各自独立学习，但因为他们会互相观察，所以每一组儿童都在进行某种集体实验，使其中每一

个人都能学到比自己单独学习更多的东西。幼儿很少花费时间精力尝试超过别人。借鉴也是新生市场创新者的典型方法。这一点还是可以用拼车业初期的例子。Sidecar选择降低其多人乘车、多站停车模式内在的复杂性，专注一人乘车、一站停车。驾驶者不是职业司机，开的是自己的私家车，而且叫车的应用程序会搭载电子支付、GPS导航和驾驶者评价系统等功能。其他公司顿时都明白这些特性能够创造价值。Zimride的服务模仿Sidecar，后来Zimride更名为Lyft。优步紧随其后，增加了当时叫做UberX的非职业司机顺风车服务，区别于公司的黑色汽车服务。

借鉴可以决定成败。1999年，谷歌创始人拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）知道自己创造了当时最好的搜索引擎，但不知道该如何用这个搜索引擎赚钱。显示广告不行，佩奇和布林觉得广告令人不快，而且加载时间太长。可是公司花钱如流水，两位创始人环顾四周，决定借鉴GoTo.com的方法。GoTo.com是与谷歌竞争的搜索引擎，让广告商付费获取搜索结果中醒目的位置，不过收费是按照用户实际点击量计算的，借此获得了丰厚的收入。谷歌于2000年推出的新产品AdWords，没有改动搜索结果，允许广告商付费在搜索结果上方显示小的文字广告。与GoTo一样，谷歌不是按照浏览数量收费，而是按点击量计费。

借鉴方法与推崇差异化的传统战略要求截然相反。传统的战略家声称，要避免一味压低成本的恶性竞争循环，差异化是必不可少的。但在新生市场形成初期就尝试差异化，可能会让公司走进死胡同。我们认为，更有效的方法是将行业内其他公司当作同伴，而非竞争对手。我们采访新生的金融科技行业中的高管，发现一家一味重视差异化的公司花费数百万美元，开发了华而不实的用户界面，以及能从证券交易账户上直接获取数据的独特算法，在此过程中，险些破产。而另一家成功的对

手公司则采取不同的方式：复制同伴公司的用户界面（而不是投入资源自行开发），并且选择了其他金融科技企业用过的财务分析提供商，以获得共有的证券交易数据。通过借鉴，这家公司迅速以低廉的成本构建起了可以运作的产品雏形。

诚然，仅凭借鉴无法构建最理想的商业模式，而构建最佳商业模式是新企业的基本任务。靠借鉴无法找到客户最重视的产品，无法找到最能获利的交付机制。不过，将同行业其他公司当作宝库，借鉴创意和可用资源，通常能够减少设计“当下可用”模式所需的资金和时间。如此一来，企业便可以更多地关注商业模式的其他方面，进行检验假设。借鉴还可以帮助创业者抵抗诱惑，不至于立即着手寻找最佳解决方案——在新生市场，这样既不现实，也没有必要。在初期阶段，迅速构建起粗略的雏形用于实践学习，比追求完美方案更加有效。

当然，创业者可能会借鉴到错误的创意。不过，因为关注的是如何以能够盈利的方式向客户传递价值，创业者应该可以判断出某个创意好不好。

这不是说新生市场的创业者不关心差异化，或不应该差异化。可是，我们认为，初创公司的主要竞争重点首先应该放在已有的替代企业上，也就是客户正在使用的产品或服务提供商，而不是同在新生市场的竞争对手。拼车公司的定位是与出租车行业竞争，但最终要与私家车竞争。谷歌的目标是取代传统广告。我们研究的成功金融科技公司，认为真正的竞争对手是成熟的投资及财富管理公司。在传达给潜在客户和投资者的信息中，这些公司呈现的是优于传统理财指导机构的形象。多半金融科技公司并不在意同行业其他公司（用一位公司创始人的话来说，他们“关注比赛，而不是关注选手”）。

关注已有替代品，可以帮助创业者建立起切合实际的价值主张。同

行业的其他对手可能用户都很少，但已有替代企业已经在向客户提供价值了。一家金融科技公司创始人说，将已有替代企业视为真正的对手，让自己的团队不至于“担心错方向”。的确，实践中可能很难做到这一点，因为许多风险投资者要求企业向其他初创企业看齐，但有远见的投资者和创业者找到了衡量进展的其他方法。“初期阶段我们寻找的是另辟蹊径的公司，不是比其他竞争对手更优秀的公司，”曾为Twitter、Lyft和Cruise Automation提供过支持的种子阶段风投公司Floodgate合伙人安·缪拉-郭（Ann Miura-Ko，音译）说，“重点不是适应其他类别或环境。”

2不断尝试，然后选定。幼儿玩耍时会尝试很多活动，但随后就会投入一种最能让自己投入的游戏中。通过实验进行创新的方法，现如今已经被广泛接受，但许多公司仍在犯错，将尚未经过足够测试的创意投入实践。不过我们发现，新生市场中的企业所做的并不只是测试和学习。这些企业是通过学习选定一种模式，用于创造和获取价值（也就是赚钱），将有限的资源集中在这一点上。

这与传统的战略教学相悖。传统战略思维认为，选定一种模式会丧失灵活性，在不确定的市场中这样做不可取。可是我们的研究表明，这才是成功的关键——只要公司在选定之前先尝试各种商业模式。不那么成功的企业，要么是没有测试就直接选定（这样做往往会错失更好的机会），要么是害怕损失，在几种模式之间拿不定主意。

应用程序Burbn最初的功能是让身在同一个地区的用户彼此联系、计划出游并发布游玩的照片，但因为太过复杂，多数功能并未得到使用。于是创始人凯文·希斯特罗姆（Kevin Systrom）开始进行测试，寻找能够传递用户最重视的价值模式，最后找到的是一种以照片分享为中心的商业模式。随后希斯特罗姆去掉了其他所有功能，集中投入资源，

让用户可以轻松发布优质的照片，并将应用程序更名为Instagram。之后他又厚着脸皮借来了Snapchat的“故事”功能放在Instagram里面。（“功劳是他们的。”他告诉记者。）

Evernote则是一个有警示意义的反例。Evernote最初是一款优秀的笔记应用，但在投资者的强烈要求下尝试向生活方式品牌转型。公司制作了聊天软件、食谱软件、联系人管理软件和教育软件，同时运营着两种截然不同的商业模式：免费增值模式的应用（基础产品可免费使用，吸引用户付费获取高端版本）和网络销售。Evernote虽然得以存活下来，却并未达到预期。这家公司最开始的概念强大而实用，却因为没能坚持一种创造价值的模式而走偏了。

对于新生市场中的企业而言，选择商业模式是发展途中一个决定性

的岔路口。看看PayPal和数字支付市场初生时期的其他竞争对手，eMoneyMail和Billpoint各自都与成熟的银行建立起密切的关系，这是为了对抗诈骗，但也限制了市场：运营不到一年时间，eMoneyMail就转为只对美国第一银行（Bank One）客户提供服务，Billpoint也倾向于只能在eBay拍卖网站使用。两家公司的高管都认为，与银行密切合作、面向有限的客户群体，是获取消费者信赖和将欺诈限制在可控范围内的唯一方法。而PayPal做出了不同的选择。PayPal选定了一种开放、独立、基于网页的模式，向所有人开放，并且通过测试了解到用户重视便利性甚于严格的反欺诈管控。《连线》（Wired）杂志报道，PayPal将欺诈视为“一种类似研发费用的开支”。PayPal“为用户的损失提供补偿，研究欺诈者的手段，并采取巧妙的应对方式”，比如现在大家都很熟悉的用GIF动画图片显示的验证码。选择另一种不同的商业模式，令PayPal得以采用另一条路上的竞争对手从未想过的方式进行创新。

3停下来观察四周并等待。学龄前儿童的平行游戏很多都跟制作东西有关，比如堆沙堡、给玩具娃娃做衣服。如前文所述，有的孩子会暂时停下来想一想，然后再继续行动。新生市场中表现优秀的创新者也有类似的行为：选定一种创造价值的通用方式之后，停下来看看四周，再继续按照选定的商业模式采取行动。

这也许是对传统战略理论的最大挑战。几乎所有的传统战略理论都认为，选定一种模式投入就意味着“全速前进”。在典型的精益初创企业里，创业者和企业创新者试图找到潜在客户，确定潜在客户重视的价值，随后积极优化运营，以可以盈利的方式向客户传递这种价值。精益创业的战略理论认为，如果出了问题，初创企业可以迅速转为另一种新的商业模式（“快速失败”）。但在不断变化的新生市场，过早地追求完

美的商业模式（哪怕某种商业模式效果好像不错）可能会造成问题，而转向可能非常困难，需要耗费大量时间和资金成本，因为转向一般都要对公司商业模型进行分解和重建。

我们发现，有意将商业模式保持在尚未完全确定的状态，可能是一种更可取的方法。成功的公司首先会明确商业模式的基本要素（比如会让部分客户觉得比现有解决方案更好的某件产品，以及生产该产品所需的资源），但并不限定其他要素。换言之，成功的公司选定一种创造价值的模式，但并不急于对其进行优化。

Dropbox早期的发展历程，可以说明停下来等待时机的益处。这家初创公司让用户可以在任何计算机上迅速访问自己的文件，只需进行简单的拖曳操作即可，创造了巨大的价值。公司选定的价值获取方式是易于使用的产品、免费增值模式。有趣的是，公司并未根据消费者状况调整产品（虽然这部分人是当时Dropbox的主要用户），也没有围绕最基础的使用场景（备份文件）继续发展完善。Dropbox的商业模式稳健且未确定，因此能够适应其他使用场景（共享文件和协作编辑）和可以带来利润的新客户：企业。2018年Dropbox申请上市，1100万付费用户中约有30%是企业用户。

任何新生市场都有可能给你惊喜——即一切测试都无法预测的客户和用户。只构建了部分要素的未完成商业模式，令创新者更有可能获得原本几乎不抱期望的信息。一位金融科技投资者说，“我们设定的限制越少越好，因为这样就可以留出更多余地应付新变化，有更多的空间进行探索。”有意保持未完成的商业模式，还让创业者能够根据市场变化对自己的行为进行相应的调整。新生市场中用户的偏好频繁改变，因为人们会以各种意想不到的方式使用创新产品。例如，开发便携式超音波仪器的先锋公司索诺声（SonoSite）制作了一个网站，医疗服务提供商

可以在这个名叫“索诺声时刻”（SonoSiteMoments）的网站上分享超声波听诊器的使用方法和心得。这些使用心得帮助索诺声得知了一些意料之外的用户和客户，比如护士给患者扎针之前用超声波仪器找血管，医学传教士利用超声波仪器诊断儿童先天性心脏缺陷等。这些发现使得索诺声能够对其商业模式进行相应调整。

新生市场里很多公司都是被原创商业模式困死的。比如Shyp，这家公司以五美元的价格为用户提供网购一站式退货服务（邮资另计）。公司曾有一段时间迅速发展，估值达到2.5亿美元，随后增长速度变慢，并逐渐开始亏损。Shyp没有停下来探索其他潜在价值来源（如发展企业客户），而是继续前进。2018年年初，公司倒闭。与之相比，在优化商业模式之前稍事休息的公司，通过等待和观察进行学习——这种学习方式更能获得不曾预料到的新见解。因为暂停优化并不昂贵，风险相对较低。如果团队已经获得了充分的学习，或者同类公司似乎要赶上来，创业者随时可以开始继续优化商业模式。

比如Rent the Runway（简称RtR），这家公司在全新的时尚租衣市场运营。创始人简·海曼（Jenn Hyman）和珍妮·弗莱斯（Jenny Fleiss）最初的构想是“云端衣柜”，供女性租用设计师服装，用于出席婚礼等场合。为了测试这个创意，她们办了两次快闪活动，邀请了140位女性参加。测试帮助她们分析出潜在客户画像，并且了解了一些附加问题，比如租衣这种事女性是会单独去还是结伴一起去。

最初的租衣业务很受欢迎，不过公司还想扩大业务范围。订阅式的首饰和手袋服务不温不火，于是两位创始人停下来等待时机：仔细观察客户，了解客户希望如何使用RtR。公司发现，大多数客户一个星期里有五天在上班。他们想要的不只是出席特殊场合的衣服，还想要时尚的职场着装。RtR朝着这个方向发展，增长得到了保证。成熟市场的公司

长期以来一直利用客户洞见推动创新，新兴市场的公司也可以这样做。

有必要说明一下，为什么选定一种商业模式在新生市场中行之有效，但全力投入则不然。原因很简单：向两个或更多个彼此截然不同的商业模式投资，容易引起混淆，而且成本太高。但如果选定了一种模式，创业者可以放慢节奏，不要急于优化相关要素，而是要通过被动学习来获取偶然性的洞见。

参考新生市场战略，并不是说应当抛弃传统战略规则。等到几年以后（具体是几年不好说，各个行业具体情况不同，相差很大），会有几家公司成为新生市场的领导者。这些公司可以获得传统战略思想中强调的利益：网络效应、规模经济、市场支配力等等。Rent the Runway所在的市场越来越拥挤，既有初创公司，也有尝试订阅式服饰服务的成熟零售商，这时候或许该放弃平行游戏法了。初创公司发展到一定阶段，所在市场成为成熟行业，就必须开始遵守传统的战略规则，关注竞争。希望在长期获得成功的公司，最终注定都会需要一个或多个差异化的特性。

身处新生市场的创业者与幼儿的相似之处在于，周围有很多不知道的事物。他们在完全陌生但又富有吸引力的环境当中运营公司，新的发现和惊喜比比皆是。那么理所当然，最成功的公司就像学龄前儿童一样，进行平行游戏和借鉴、测试，并且观察四周。

罗里·麦克唐纳是哈佛商学院技术及运营管理部门工商管理学Thai-Hi T. Lee（MBA1985）教席副教授。卡特勒恩·艾森哈特是斯坦福大学战略S.W. Ascherman博士教席教授，斯坦福科技创业项目教员。她是《简单的规则：如何在复杂的世界里获得发展》（Simple Rules: How to Thrive in a Complex World，暂译，2015年出版）的作者之一。

任命
“参谋长”
THE CASE FOR A CHIEF OF STAFF

丹·钱帕（Dan Ciampa）| 文
蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 时青靖 | 编辑

除了行政助理，CEO还需要CoS。

核心观点

问题

CEO的工作负担十分沉重。为了充分利用宝贵的时间，CEO需要获取合适的信息加快决策进程，还需要跟进委派下去的项目。好的行政助理可以协助制定日程及其执行，但许多CEO还需要别的帮助。

解决方案

CoS起源于政府和军队，现在越来越多的CEO引入这一职位。最高级别的CoS可以充当航空管制员、整合集成者、沟通者、公正诚实的中间人，以及知己密友。

执行

领导者需要哪一级的CoS，取决于组织面临的挑战，以及CEO要推动的变革规模。

新上任的CEO接管公司，一般会花些时间调整公司战略，确定成功所需的组织文化。这些选择指导着高管任命和CEO自己的时间分配等其他决策。

而多数新任CEO都没有特别注意一个会对工作效率产生决定性影响的关键因素：指导办公室日常工作的行政管理系统。这个系统让领导者得以将自己有限的时间最大限度地利用起来，在决策过程中适时获得相关信息，而且不必特意确认后续跟进。许多新任CEO默认了原有的系统，即使并不适合自己的工作风格，或者不适合自己要推行的运营变

动，也不会再多加考虑。其实通常都会有更好的方式用来处理CEO需要的信息流，而且参谋长（chief of staff，以下简称CoS）通常会起到至关重要的作用。

笔者曾供职于某咨询及软件公司25年，其中12年担任董事长兼CEO，这期间自己就有一位参谋长。后来作为咨询顾问及董事，笔者向数十位高管提出建议，让他们在团队中增加这一职位，有几次还亲自帮助他们构建这个职位的工作内容并招聘相应人才。

虽然领导者应当根据自己的实际需求构建CoS职务，但这个职位有几项主要工作是共通的，全部围绕着提高时间利用、信息流动和决策过程的效率。新泽西地平线蓝十字蓝盾（Horizon Blue Cross Blue Shield）公司的副总裁兼CoS帕特里克·艾尔沃德（Patrick Aylward）将这个职位的职责拆分为五项：领导者和高管团队的航空管制员，将各自独立的工作流连结在一起的整合集成者，将领导团队和整个组织联系在一起的沟通者，在领导者需要不受工作范畴限制的广泛观点时担任公正诚实的中间人，以及不受组织议程影响的知己密友。艾尔沃德指出，“CEO的其他直接下属通常只重视自己的本职工作，而好的CoS会考虑整个企业的需求。”

经验丰富的CoS也会协助CEO深入思考和制定政策，并确保政策得以实施。他们能够预见到问题，并对需要运用交际策略的问题十分敏感。他们敏锐地发现并指出上司没能察觉的政治风险，这一点在上司新进公司的时候尤其重要。还有一点很重要的是，CoS行事有CEO的隐性许可，需要谦逊、成熟且具备应变能力。

CoS的职责与领导者的行政助理（executive assistant，简称EA）截然不同。CoS的工作独立自主，而且并不负责处理日常函件或管理领导者日程。层次最高的CoS即使职级和薪酬没有达到最高级别管理者的水

平，也应当是高管团队的正式成员。

无论具体职责为何，CoS都可以帮助领导者大幅度提升工作效率和影响力。举个例子，比如某中型企业一位叫乔的高管，从销售及营销部门主管升任总裁。公司已经被收购，因此他要向距离遥远的总部CEO和董事长汇报，工作的政治复杂性增加了。上任几个月，他过得非常辛苦。他说，“我不是我自己了。我总是比别人慢一步。我加班的时间比以前更久，但完成的工作量不如以往，而且并没有把时间花在最重要的事情上。”

乔聘请了CoS，是一个在同行业另一家大公司当过CoS的人。三个月后，乔参加会议有了更充分的准备，委派任务也更加自信，因为他知道CoS会跟进。六个月后，他与组织的交流变得更加频繁、更加明确。他与总部建立起了更好的关系。或许更令人满意的一点是，他有了更多的时间用于思考重大决策，而CoS是他最可靠的咨询顾问。他说，“在为我工作的所有人里面，他是最擅长倾听的一个。不是他给我答案，而是我们两个进行讨论，令答案逐渐浮现。”

一些大公司里CEO下属的高管也会选择任命CoS。一位首席人力资源官在十年时间里先后供职于两家《财富》100强公司，其间聘请过五名CoS（第五位CoS现在依然在他身边）。他说，“对我来说CoS带来的最明显的好处一直是时间管理。我的时间比以往多出了1/3，而且能够做完更多工作。还有一点同样重要的是，我的CoS建立了一套系统，让我得以专注CEO和董事会，同时又确保日常工作不会出岔子。”这位高管认为CoS是个轮换制的职位，每一任CoS任职两年到四年。这个职位是许多人梦寐以求的，因为通常会成为通向更好职位的跳板：他以前的CoS里面有三个人后来各自成为首席学习官、人才招聘/规划及领导力发展负责人，以及薪酬部门高管。

CoS适合你吗？

CoS的概念起源于军队和政府，可以追溯到几个世纪以前。根据传记作者扎克·班克斯顿（Zach Bankston）的记载，罗马政治家、演说家西塞罗（Cicero）身边有一个名叫泰罗（Tiro）的奴隶，担任书记、财务监督员兼政治策士。安德鲁·罗伯茨（Andrew Roberts）的著作《拿破仑：一生》（Napoleon: A Life）中描写了路易斯-亚历山大·贝铁尔（Louis-Alexandre Berthier）在拿破仑的权力巅峰时期起到的不可或缺的辅助作用。罗恩·切尔诺夫（Ron Chernow）和约瑟夫·埃利斯（Joseph Ellis）两位历史学家描述了亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton）在乔治·华盛顿（George Washington）身边类似CoS的作用。这些人不会跟每位领导者都有的个人秘书和副官混为一谈，更像是与领导者关系密切的顾问，处理微妙的战略问题，并且成为领导者信赖的密友。

最近CoS职位在企业界逐渐变得普遍起来。泰勒·帕里斯（Tyler Parris）的著作《CoS：彻底改革组织的战略伙伴》（Chief of Staff: The Strategic Partner Who Will Revolutionize Your Organization）中说，2015年美国非军事、非政府组织中有6.8万人担任CoS，其中多半在大型公司。帕里斯发现，半数公司采用轮换制，任命高潜力人才担任CoS一段时间（通常是两年），然后转到有晋升机会的职位。在不采用轮换制的公司，CoS任期通常是五年及以上。

不是每一位高管都需要CoS，也不是所有的企业文化都适合增设CoS职位。曾在白宫为乔治·布什担任总统人事办公室主任的丽莎·赖特（Liza Wright），后来参与创立了一家专为难以填补的职位空缺（包括CoS）寻觅人才的猎头公司，她认为，CEO增设CoS职位能否受益要看

有没有这三个标志：关注工作效率，信息流通不畅导致决策缓慢，太多的时间花在原地踏步和后续跟进工作上。她说，“如果领导者在这几个方面感到不满，那么找一个合适的CoS很可能就是最佳解决方案。”

如果你是一名高管，希望提高自己的效率，以下七个问题可以帮助你确定CoS是否会有帮助：

• 你是否为自己日程中最重要的事项投入足够的时间，换言之，你是否为花在重要程度较低的事项上的时间而感到懊恼。

• 你的日程中是否有足够的空余时间可以用于考虑未来的机遇，或者说，你的大部分时间是否用来对已经发生的事情做出反应？

• 在思考只有自己可以决定的事情的时候，你是否获得了充分的可以利用的信息？是否在做出决定之后才惊讶地发现一些原本应该了解的新信息？

• 你在要参加重要会议或要做出重要决定的时候是否经常觉得没有做好准备？你能否在必须采取行动之前迅速获得充足的资料，以便全面考虑行动后续影响？

• 能否及早发现问题并在其造成负面影响之前采取行动，换言之，是否经常发生意料之外的重大问题？出现问题时，你是否发现高管团队中的一些人也毫无防备？

• 政治或文化因素（如有影响力的下属之间关系不好、两个部门相互竞争的方法有负面影响等）是否会阻碍进程？组织文化是否鼓励对改变的抵触，或鼓励孤岛，而不是乐于接受新的改进方式？

• 你下达命令采取行动或要求获取某一特定问题相关数据的时候，如果不提醒员工，是否就得不到回复？管理者说会跟进后续工作的时候，你是否相信他们一定会跟进？

即使以上问题的答案都是肯定的，一些高管依然不愿设置CoS职位。这种抵触可能是由于陌生：他们从未亲眼见过有经验的CoS如何工作，也许很难想象CoS可以带来的价值。有时令高管犹豫的更大的原因是面子问题，担心任命CoS会让自己显得专横傲慢，想要个随从跟着。这类顾虑都可以理解。但如果安排得当，设置CoS职位可以让有意变革的领导者更好地解决眼前的问题。

根据实际需求构建**CoS**工作范畴

笔者通过对商业组织中CoS演进过程的观察，总结出与之相关的三个责任层级。

第一层

这个层次的CoS通常是从行政助理提拔而来。例如供职于某大型能源相关业务公司的苏珊，在成为CEO的CoS之前曾是CEO的两个行政助理中较资深的助理，后来升任高级行政助理，另一位助理成了她的下属。除了监督CEO的时间利用情况、确保CEO关注最重要的问题以外，她还为CFO和人力资源负责人管理特殊项目，负责筹备和后续跟进工作，并参加大多数董事会议。苏珊在这家公司将近20年，先后为三位

CEO效力，非常了解组织文化。她具备良好的项目管理能力，获得了历任CEO下属的尊敬，而且在行政助理这个职位上尚未充分发挥自己的才能。

第二层

格雷格是这个层次CoS的典型。他在顶尖名校取得博士学位和MBA学位，之后进入一家大型生物科技公司担任CoS，后来去了某位客户的战略咨询公司。格雷格与业务拓展和研发部门一同进行业务合作和收购项目等方面的工作，与首席人力资源官一同寻找科研人才。他的大部分时间用来协助管理本公司与科研合作伙伴之间的关系，以及研究对公司战略有影响的因素，如学术研究、医学方面的进展，和竞争对手的行动。他还与监管部门沟通，申请批准本公司的新产品。格雷格没有直接下属，但承担着重要的责任，管理着不断变化的项目组合，需要高超的技能方能胜任。

第三层

这个层次的CoS所在的公司通常规模庞大、结构复杂，而且需要在战略、运营和文化方面实现巨大的变革，领导者初次担任最高层管理者的情况下尤其如此。这种CoS更接近政府和军队中有很大影响力的参谋长。这里的例子是卡罗尔。

哪个级别的CoS适合你？

	第一层级	第二层级	第三层级
领导者的难题	以最小的改变尽可能地提升效率	进行适当改进，实行已有战略	为推进重大变革而在战略、运营和文化方面采取各种措施
CoS职责	帮助领导者理顺工作条理，腾出更多时间处理最重要的事务	管理好重要项目	帮助CEO和高管应对风险和不确定性
CoS能力	• 了解公司 • 项目管理能力 • 关系管理能力 • 良好的沟通能力 • 管理CEO办公室	**在左侧能力的基础上……** • 能将复杂事物简化 • 战略思维和问题分析能力 • 管理从创意到实践的过程	**在左侧能力的基础上……** • 预料和避免问题发生 • 理解领导者的愿景并为之增加价值 • 具备组织和政治头脑
隶属关系	属于行政管理人员	向领导者的一名直接下属汇报工作	直接向领导者汇报工作
职级	行政管理人员	高潜力人才，未来高管	高管
管理职责	一般没有下属	管理一个小团队或一名贡献者	管理一个部门，如战略执行或通信部门
与领导者共处的时间	定期，事务性，简短	不定期，项目导向	频繁，针对各种问题，有必要时
为CEO提供建议	不必	须提供项目相关建议	须就各种议题提供建议

卡罗尔在拿到经济学、心理学和管理学学位之后进入一家跨国技术及运营改进咨询公司工作，专注并购整合和合作管理12年之久。随后几年，她在一家全球企业担任某位分公司总裁的CoS，兼规划分析部门负责人。之后一家正在发展的大型技术提供商公司聘请她担任新任CEO的CoS。

在这个职位上，卡罗尔管理CEO办公室，并负责确保CEO的日程顺利执行——这项工作包括管理时间和围绕CEO的信息流，确认CEO准备充分、胸有成竹。卡罗尔还负责协调特殊项目，以及为董事会议、投资者会议和员工大会准备展示材料和其他材料。她运营着分析/项目管理单元，参与联合并购，经常与战略、并购、人力资源以及公司创新中心负责人紧密合作。她是执行委员会成员，有机会与CEO的其他直接下属

建立相互信赖的关系。卡罗尔获得了CEO的信任，成为重要的内部咨询顾问和“公正中间人”，客观地展示复杂问题的两个侧面。

前两个层次CoS的工作内容并不新鲜，新鲜的是做这些工作的人逐渐被赋予CoS头衔。第三个层次的CoS是最近才在公司出现的。卡罗尔的工作与苏珊、格雷格在深度上有所不同，因为卡罗尔的工作涉及公司战略核心，属于公司最重要的事项。另一个不同之处是，卡罗尔每周与CEO单独见面两三个小时，经常陪同CEO出差。与之相比，格雷格和苏珊可能一个月才跟CEO谈两三个小时，而且不会一起出差。

另一个区分因素是之后的发展。苏珊的下一步可能是财务规划或福利部门管理职位。格雷格可能会去当区域经理，积累一线现场经验，然后升任战略或业务拓展负责人。卡罗尔的后续职业发展可能是高级营销或运营职位，最后成为首席运营官。

CEO需要哪一种CoS，取决于几个因素。如果领导者所处的环境很稳定，主要需要时间管理和信息流方面的帮助，而且可能有一位经验丰富的行政助理可以承担更多责任。那么可以选择第一种CoS。新进入公司的CEO面对的环境更加复杂，比如要实施新的战略或文化转型，同时还要在动荡的行业中改善短期业务绩效，这样的CEO最适合第三层级的CoS。处境在以上两者之间CEO，以及需要研究、分析和项目管理的CEO可以考虑第二种。

不过除了环境，还有其他因素要考虑。CoS应当承担多大的责任，还取决于受聘人才的志向和具备的技能，以及与CEO的相处情况和信赖关系。有时候第二种CoS的能力逐渐提升，与CEO建立起更加深厚的信赖关系，就可以转为第三种。

三个层级都需要具备几种相同的基础能力。其一是良好的项目管理能力，有原则、有条理，注意细节，并且能坚持跟进后续工作，确保获

得正确的结果。其二是商业头脑，即对市场、竞争对手、技术以及保持业务成果所必需的因素的理解。第三项是要有能力发现领导者在推动公司改变时面对着怎样的压力，并设法加以缓解。第四项是有能力识别对于领导者的成功最为重要的关系，并协助领导者巩固这类关系。最后一项至为重要的是沟通能力，因为CoS必须协助提炼领导者传达的信息，确保让沟通对象充分理解（所以很多政府参谋长以前都是演讲撰稿人）。

新进入组织的领导者，不管是否承担着推进改变的任务，对CoS的要求都更多：要能够想象CEO希望建立的组织文化，还要具备情商、判断力、决定权、交际手段和政治才能，这样才能沉稳自信地与CEO下属的有影响力的高管以及董事沟通。第三种CoS要承担这些额外的责任，所以入职培训一定要提供细致的企业文化培训，让CoS了解哪些人有影响力、为什么有影响力，领导者的风格和性格，以及董事会对改变的期望。

设置CoS职位之初，也要让组织做好准备。CEO的行政助理应当了解CoS的职责，因为行政助理处于信息流上游，而且要继续处理日常事务，支持CoS的行动。更重要的是要让领导者的其他直接下属了解为何要设置CoS职位、他们和公司会获得怎样的益处，以及CEO希望他们提供怎样的支持。如果忽视这些问题，设置CoS职位可能会破坏公司最高层管理者工作关系的平衡——这个层级的职位、权力和权限存在着微妙的制衡，需要谨慎地校准。

确定在CEO办公室引入CoS能否改善现状的最终因素有两个。其一，领导者是否愿意在CoS上任后调整自己的日常工作？如果CEO习惯自己当CoS，聘请了CoS之后依旧故我，那么再好的人才也爱莫能助。其二，CEO和CoS之间能否建立起能够高效给予和接受反馈的关系？

CEO应当从一开始就跟新上任的CoS约法三章：CoS磨炼自己提供反馈的能力，CEO就会保持开放的心态仔细倾听。这样建立的关系会让双方受益，提升表现和工作满意度。

每个人都需要协助，以充分发挥自己的潜力，保持领导一个复杂组织所需的力量。领导者倘若希望推动组织和自身实现更好的成果，合适的CoS正是提供这种协助的重要来源。

丹·钱帕曾任董事长和CEO，现在为董事会和CEO提供咨询服务。他出过五本书，其中包括《最高层转型：组织如何确保新任领导者取得成功》（Transitions at the Top: What Organizations Must Do to Make Sure New Leaders Succeed，与戴维·道里奇（David L. Dotlich）合著，Wiley出版社2015年出版）和《从开始就走对路：管理新的领导职务》（Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role，与迈克尔·沃特金斯（Michael Watkins）合著，哈佛商业评论出版社1999年出版）。

探索式数字化转型

DISCOVERY-DRIVEN DIGITAL TRANSFORMATION

丽塔·麦格拉斯（Rita McGrath） 瑞恩·麦克马纳斯（Ryan McManus）| 文
牛文静 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

通过不断学习，找到新的商业模式。

核心观点

问题

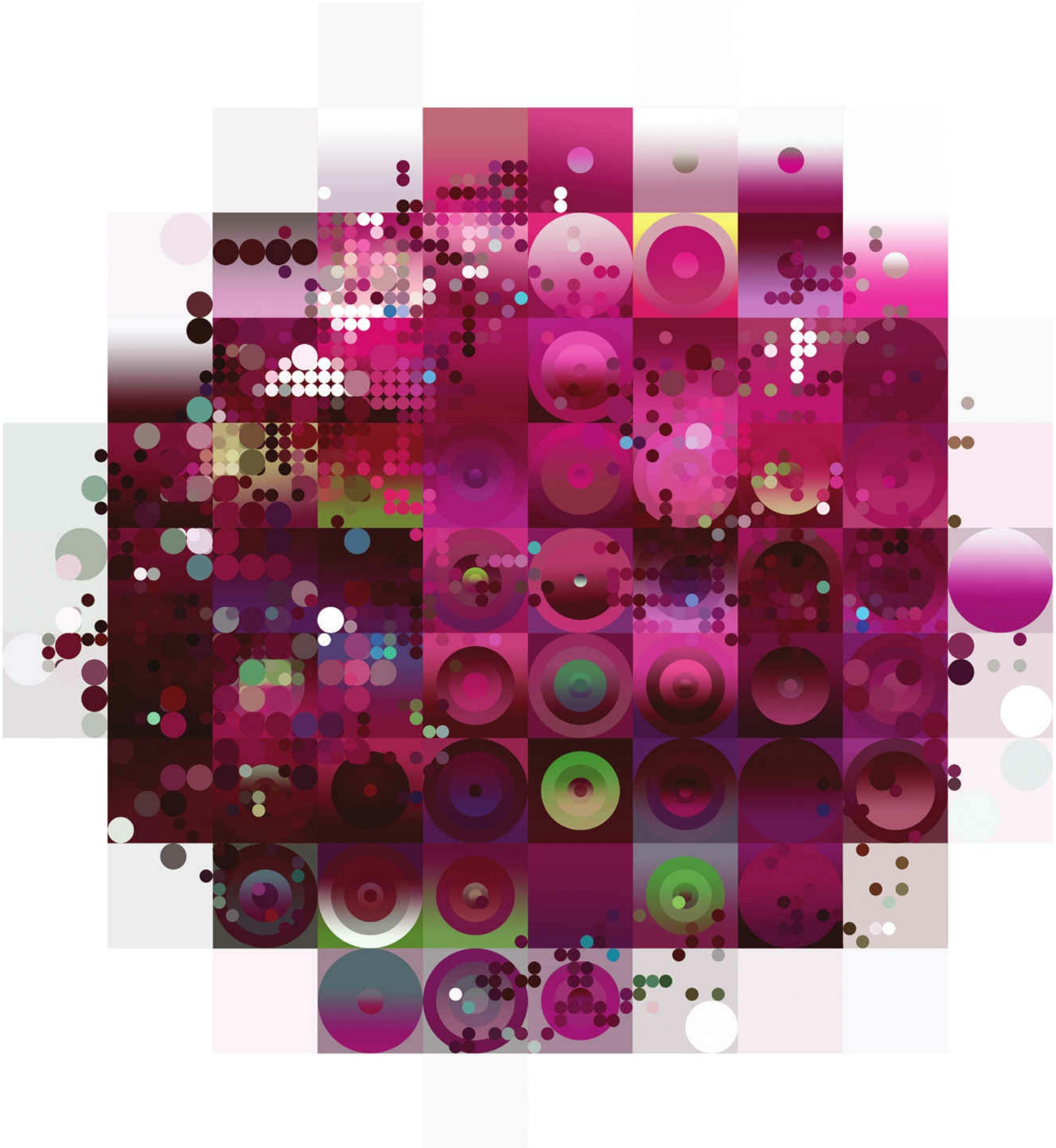
在位企业斥资数十亿，致力于完成数字化转型，加入某种新的生态系统，但最后都惨淡收场。

原因

CEO认为，公司要应对数字化颠覆者带来的威胁，需要彻底打破现有模式，进行声势庞大的转型。

解决

采用渐进式试验方法：通过探索驱动数字化转型。采用数字技术修复问题，但在寻找新业务模式的过程中，要利用公司积累的丰富的消费者知识、广泛的运营范围和深度人才库。



关于艺术品

摄影师贾尔斯·雷维尔（Giles Revell）在系列作品“地图色彩”中，结合科学、图形和摄影，将花朵的形态抽象处理，探索色彩在我们对世界的认知中扮演的角色。

你们公司的数字化战略是什么？

这个简单问题常常令传统公司的CEO们惊慌失措。他们认为数字化技术及商业模式对现有的运营模式发起了挑战，当然，这么想没错，但他们肩负的压力往往令他们做出孤注一掷的决定——这种决定往往是错误的。

大型跨国电信服务提供商Veon就是一例。公司2017年上线的新数字化平台是个庞大的项目，涉及阿姆斯特丹的100名员工和伦敦办公室另外100多名员工。公司最初的想法是打造一个手机App，为用户提供丰富的本地体验，同时作为Veon商业伙伴（例如万事达卡）的销售渠道。管理层视该项目为首要工作。但这个App声势浩大地上线后，消费者却反应冷淡，后续围绕这一App打造新生态系统的计划也随之流产。项目失败导致管理层人员大量离职、解聘，公司很多数字化项目也退回到试点阶段，回归基本战略。

Veon仍然需要新的商业模式，但公司很明显已经没有足够的资金去尝试更多耗资巨大的试点项目。

也没必要花那么多钱。巨大的威胁不一定要兴师动众去应对。相反，Veon及类似企业如果采用渐进式变革方式，效果会更好。这些企业应该始终保持对未来的展望，不断寻找机会，将核心运营中有问题的流程数字化。解决这些问题的过程中，企业会了解到该使用哪些指标，修正哪些假设，在哪些方面引入新商业模式，谁是潜在的新竞争对手。吸取教训的同时，企业对于竞争环境的理解以及长期目标也必然会发生改变。

这类针对战略的学习方式已经有了一套既定流程，称作探索式规划（DDP）。本文作者之一丽塔和伊恩·麦克米伦（Ian MacMillan）在20世纪90年代，以产品创新方法论的方式介绍了这一流程。之后这套流程成为流行的“敏捷创业公司”的一种工具，用于在高度不确定的环境下创

业。其核心是一个低成本的流程，可以快速验证假设，获得新信息，将风险降至最低。

接下来，我们会详细介绍企业如何利用修改版的DDP迎接数字化挑战，并逐步找到新商业模式。首先，我们来详细分析一下，为什么传统企业更适合采用按部就班的变革方式，而不是适用于初创企业转向的“孤注一掷”。

在位企业的增量优势

经济学家一直思考企业存在的原因，以及更具体的，一家特定企业经营范围内有哪些任务。20世纪30年代罗纳德·科斯（Ronald Coase）率先提出一种思路，即在以下几种条件下，市场交易无法令人满意：要付出很大代价才能获得所需商品信息，由于信息不对称无法讲价，执行协议成本很高或障碍重重，这种时候就需要企业介入交易活动。

直到近些年，企业和市场间的界限才逐渐被真正理解并确定。但是数字化技术改变了这一切，过去在企业中完成效率更高的一些工作，现在可以通过市场完成。阿里巴巴和亚马逊等平台提供了便利的渠道，可以将选择供应商、洽谈价格、执行合同、管理付款以及其他工作外包。

因此诞生于数字时代的企业高管和传统企业的高管相比，对交易的结构化方式有着完全不同的假设。更重要的是，由于数字企业的构架不断进化，管理者频繁修正假设，直接面向消费者的行业（如床垫供应商Casper，剃须用品公司Harry’s和眼镜网站Warby Parker）不断尝试并调整，提出免运费、打包出售产品、加购送优惠等新服务。而通过分销商销售产品的在位企业根本无法使用这些技巧。而且数字化企业不需要中间商，即便规模较小也可以盈利。

关键是，初创企业可以在不损失太多价值的情况下，改变或调整战略方向。这些企业往往不是资本密集型，也没有太多员工。例如，Rooted的几位创始人最初就在自己的公寓向消费者出售绿植，之后才搬入独立办公空间，并聘请员工。对这样的企业来说，失败的损失相对可控，除非发生在后期（或者投资人陷入不计代价求增长的魔咒，攫取所谓独角兽企业累积的财富）。

然而传统企业的员工、管理者和股东无法在不损失价值的情况下调整战略。如果传统企业的数字化转型失败，员工会失业，公司有形资产会大幅缩水。如果投资失败，传统企业的投资者不同于初创企业背后的风投资本家，并没有高回报的投资作为缓冲用来弥补损失。

在位企业无法轻松改变战略方向，幸好它们也不需要。大企业应当思考，自己能做什么小企业做不到的事情。初创公司几乎总是倾尽所有资源投资一个创意，无法同时尝试一个创意的多种版本，更不要说多个创意。大企业却有足够资源试验多个创意，也更容易尝试多种流程和运营，更有可能开发出一个主导模式。这也让大企业更能有效地回应数字化挑战。

德国金属分销商Klöckner公司就是例证。该公司CEO 季斯波特·鲁尔（Gisbert Rühl）想要打造服务于整个行业的数字化平台，但他并不支持大爆炸式的变革，而是致力于在利用公司核心钢铁业务部门人才洞见和知识的同时逐步打造数字化能力。头两年，鲁尔重点解决低效的人工流程，公司开设网上店铺，设置合同端口，开发了订单透明化工具和零部件管理应用程序，在此过程中掌握了足够的知识，用于打造可以和客户无缝互动的平台。

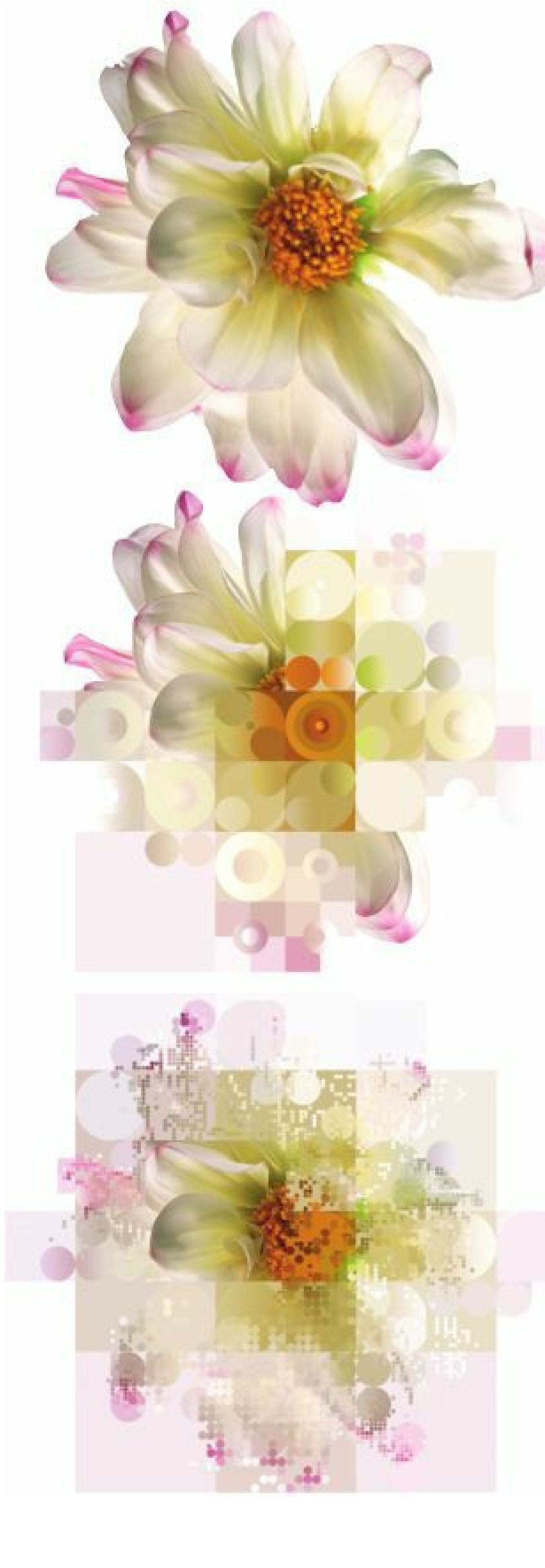
Klöckner的案例让我们看到在位企业的另一优势——至少在采用数字化模式的早期是种优势。在位企业的项目领导者了解客户，且能够挖

掘此前交易的丰富数据库获得洞见。而初创企业的数字化往往由技术专家领导，更容易被新功能吸引，而非关注客户需要的整体产品及服务组合。让理解客户的人来负责数字化工作，投资获得回报的几率更大。因此，Klöckner坚持所有项目重点关注如何帮助客户更便捷高效地和企业沟通。当然这并非唯一目标，另一家企业也许会首先解决如何缩短回应客户要求的时间。但无论什么目标，都应将技术视为业务机会，而不是将业务视为技术机会。

一旦接受了企业应当通过非颠覆的方式完成颠覆的思路，挑战就巧妙地从“我们该支持什么新商业模式”变为更细致的问题，“我们该如何逐渐通过学习，找到适合公司业务的模式？”——方法就是DDP。

数字化情境

DDP有点类似逆向工程。在产品研发中运用DDP，第一步是想象你要创造什么东西，然后找出实现这件事所需的改变。但在数字化变革过程中，DDP的重点是彻底改造公司销售产品的方式和现有产品的交付方式，以及设法利用新的数字化能力创造并交付新的价值。



以电力行业为例。数字技术就像颠覆其他很多行业一样，颠覆了这个一度稳定的行业。过去，单一发电中心负责发电，并通过中控电网将电力输送到千家万户。但有了新的技术之后，可以采用分散式小型发电站，利用多种能源发电并动态输送。屋顶安装太阳能电池板或花园有风车的家庭可以将多余的电力卖给电网，减少千家万户在发电设备上的投资，减少公众对大型化石燃料发电厂的依赖。如果在位企业以为过去的商业模式可以预测未来的成功，很可能犯下大错。通用电气公司（GE）错误预测了人们对化石燃料发电厂的依赖，给我们留下惨烈的教训。接着我们来看看采用DDP方式进行数字化转型需要做些什么，一共有5个关键步骤。

1定义运营体验：数字化并非全部

进行数字化投资之前，先检查一下公司运营中存在的问题。有没有什么地方总是需要变通，有没有哪个流程总是意外中断、需要更多信息或请另一个人帮忙才能继续下去？这些往往是数字化可以改进的领域。公司应当思考如何重新设计运营，通过技术优化服务和流程，让一切变得更快速、成本更低或更便捷，从而增加价值。

在位企业零售商百思买集团（Best Buy）重新设计了企业运营，创造出纯数字化企业无法复制的竞争优势。2010年，亚马逊发布一款比价App，这款工具和其他很多工具的作用，都是让购物者能在实体店铺体验产品，然后在网上以折扣价格购买。这款App叫“买前验货”，差点断了零售连锁店的命脉，实体店铺在地产、员工和库存方面支出巨大，很难给出有竞争力的价格。这也是2012年百思买一个季度就损失了17亿美

元的原因之一。

百思买聘请休伯特·乔力（Hubert Joly）担任CEO力挽狂澜。乔力将战略（以及商业模式）重点放在解决两个问题：负面的比价销售和不断降低的运营利润。为此，他设想出一个集人力、实体店和数字化为一体的企业——纯数字化企业难以匹敌。首先，他思考百思买可以为顾客提供怎样的体验，以及更重要的问题：哪些地方还没有运用数字化技术来协助实现这种体验。

百思买的Renew Blue项目应运而生，由5部分组成：重振顾客体验；改变供应商关系；生态和社会举措投资；员工体验；投资者回报。每部分都有相应的财务目标和试验。

为改进员工体验，百思买重点推行了提振员工士气的举措，例如恢复很受欢迎的员工折扣福利，为员工提供更密集的培训。为吸引消费者，公司逐步在定价方面接近亚马逊及其他电商——这一步需要付出极大的努力，彻底改革仓储、软件和供应链活动。但是因为顾客可以直接从店铺买走产品，不必等待配送，也免去了昂贵商品网购的麻烦（例如放在门口被盗），百思买拥有了重要的优势。此外，顾客还可以在网购后选择送货上门或到店自取。70%的美国人住处15英里以内就有一家百思买门店，所以这种方法很划算。

百思买的新模式让实体店铺的高成本劣势变为优势。苹果、三星和微软等品牌，在百思买1000多个大卖场内开设了商铺，本质上是为了租下店面展示自家产品和服务，让线下购物者可以亲自到店体验。对于彼此激烈交战的大型科技公司而言，百思买是中立方；互为竞争对手的谷歌和亚马逊都在这里出售自家产品。最终，百思买投资建立了一支内部顾问团队，让这些训练有素的全职雇员前往顾客家中帮忙解决技术问题，但不做销售，目标是和顾客建立更紧密的关系。凭借这些，百思买

逐步平稳地完成了数字化转型。

百思买的案例说明，企业主动重新思考资产的使用方式以及与合作伙伴的互动方式是很重要的。公司之前的领导者并没有发现与电商匹配价格的任何可能。但乔力挑战了传统的思维方式，促使公司重新设想了和供应商的关系（现在供应商在百思买店内租用商铺），重新设计了供应链，公司的实体资产可以为新商业模式提供支持，与电子商务巨头一争高下。

2关注具体问题：明确结果和进度衡量指标

任何数字化转型战略的关键问题都是，我们该如何使用数据和数字化能力，为客户创造新价值？DDP流程可以将这一挑战转化为清晰的项目目标。

衡量新项目成败的传统指标一直是投资回报率（ROI），到今天也是如此。但是ROI无法帮助企业理解项目为客户增加了什么价值，至少没有直接体现。况且要准确计算ROI，企业需要预测投资和回报，但企业不知道的就是这几项。企业要做的是，明确数字化项目应该带来哪些具体改变，并找到密切相关的指标。

我们一般将这类信息汇总为一个“从……到……”的表格：定义问题，描述解决方案的效果，提出量化进度的方式（实例见图表“按步骤完成重大改变”）。解决这些问题的过程中，原本的假设会得到检验和改进——这是DDP原则的关键。企业还可以看到迄今为止为了获取新洞见而付出的代价，以及新洞见带来的收获。最终，公司会总结出某种类似ROI的指标。

Klöckner公司的终极目标是将公司的商业模式从库存提价转变为服

务盈利模式。最初数字化项目很简单，重点在于改善下单流程——例如将传真下单改为网络下单。在这些项目的帮助下，周转时间和完成下单所需步骤等指标都有所改善。随着公司在数字化方面知识和能力的不断提高，项目目标也越来越宏伟。

当然，企业仍然需要一个指标用于衡量数字化变革的整体进展，我们推荐投资时间回报率（ROTI）指标。该指标计算方式是整体收益除以员工数量，逻辑是成功的技术投资应该让公司用更少的人实现更多成就。例如，我们对比亚马逊（数字化企业）和沃尔玛（相对传统的企业）的2018年年度报告数据。我们发现，亚马逊的净销售额是2329亿美元，全职和兼职员工人数共64.75万人，每位员工的销售额为35.9671万美元。沃尔玛的净销售额为4958亿美元，员工230万，每位员工销售额为21.7852万美元。相比之下，亚马逊每位员工绩效高67%。

3定义竞争：广撒网

如今行业边界模糊不清，标准产业分类（SIC）几乎沦为摆设。正因为如此，在位企业无法采用传统的战略制定方法做出关于边界的预测。

我们建议，领导者不应将竞争领域看成一个相似企业聚在一起为顾客提供竞品及服务的市场，而应将其视为战略家口中的“竞技场”。竞技场由顾客需求而定，克莱顿·克里斯坦森（Clay Christensen）将顾客需求称为“要做的事”，这一概念起源于泰德·莱维特（Ted Levitt），他认为铁路公司应当将竞争对手拓宽到整个运输行业，包括航空公司、巴士公司、卡车行业，甚至汽车业。如果铁路乘客是一个市场，交通工具用户则是竞技场。

明智的原生数字化企业已经在这么做了。例如，奈飞（Netflix）已经表明自己不会仅限于和电视或电影竞争，争夺观众时间；而是将观众除观看视频内容以外的所有休闲活动都视为竞争对手。公司理所当然地将传统媒体公司视为对手，但也将杂志、书籍、播客和运动赛事视为竞争对手。

按步骤完成重大改变

探索式变革很重要的一个部分是找出可以使用数字化技术解决的企业问题，期待的变化和量化进程所用的指标。我们使用一个“从……到……”的表格记录这些信息。下文是一家金融服务公司填写表格的方式。

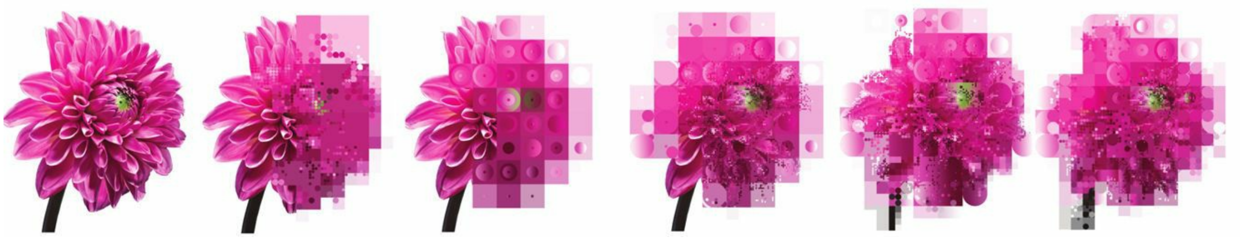
从	到	进度指标
投资组合项目没有持续信息记录；人工流程	投资信息流拥有清晰便捷的信息；自动化流程	更新资产组合评审信息的时间从10天缩短为几秒
花费很大力气才能让团队新成员了解项目最新情况	通过自动化入职辅助系统帮助团队新成员了解项目背景	新团队成员正式投入工作的时间从30天缩短到5天；85%的团队成员敬业度获高分，心理安全得分位列前25%
公司某团队创造的知识并未被记录在案，其他团队无法再利用	定期将项目洞见记录在数据库，他人可以通过关键词、地点和背景进行搜索	平均而言，企业信息由10个部门共享；重复试验降低50%
新项目获得财务和人力资源分配的过程缓慢且僵化	由实时数据和发现引导，动态处理优先事项和资源分配	资源再分配循环从季度或年度缩短以周为单位，针对战略选择的试验数量每年增加50%到100%

（返回原文阅读）

至此，你应该回头检查一下，自身企业所处的竞技场是否适用于前两步中制定的成果和成功指标。你的行业类型在竞技场中，是否正在失去用户份额，还是有一席之地？奈飞实现增长目标的潜力很大，因为观众整体观看视频的时间在增长，其中很大一部分来自网络视频。

4寻找平台：别忘了生态系统的影响

数字经济时代，努力成为他人买卖商品的中间平台，是企业很流行的战略。这种商业模式很诱人，因为市场双方一旦加入某个平台，一般不会主动换。部分原因是网络效应，用户人数越多，平台对单个用户的价值越大。例如，使用爱彼迎这个平台的房东和房客数量越多，平台越能获益，公司也一直不遗余力地确保供需双方的忠诚。



平台诱人的另一个原因是所需成本较低。运营一家传统酒店要投资地产，维护房间，打造预订系统，招聘员工等。爱彼迎则利用房东的生态系统提供上述所有内容，平台拥有全部控制权的活动仅仅是匹配房东和房客，确保交易顺利进行——且都在云端完成，因此可无限扩张。

为了了解是否存在平台方面机会，我们采用的工具叫“顾客消费链”（customer consumption chain，在1997年的《哈佛商业评论》文章中首次介绍）。原理很简单：因为顾客在生活中要完成各种事项，经历一系列体验，首先是察觉到某个需求，思考如何满足这种需求，然后享受整个服务过程或者使用某个产品，直到需要更换。在数字技术的帮助下，链条上很多环节得以在开放市场交易，企业因此构建起平台。

对在位企业来说这似乎是坏消息。但在位企业有一张王牌：有很多资深技术人才或理解客户问题的人才。这让在位企业可以发现平台方面的机会并构建起生态系统。在Klöckner，鲁尔意识到一旦基本金属货物交易的过程实现了价格透明，摩擦大幅减少，竞争优势将转移到能够提供卓越服务和解决方案的供应商身上。公司融合了数字部门平台运营的新方式（例如和顾客共同设计产品），结合员工深度的专业知识，开发出更高价值的定制化产品和服务。

对企业来说，成为受欢迎的平台并非易事。商业疆土中遍布失败的“准平台”，貌似万事俱备，却仍然未能成功。例如GE的Predix项目，初衷是希望成为工业物联网的平台。该项目未能推动客户重视的数字化

服务，却为GE内部部门（而且是很多个部门）服务并深陷其中；而且，作为GE数字化（GE Digital）的一部分，该项目有盈利压力，为了交差与客户签订短期合同。此外，项目原本应该找到适合自身能力的地方后再慢慢发挥作用，但却操之过急。

5验证假设：失败也是经验

DDP中较受欢迎的一个工具是“假设检查表”。表格制作方法是：写下几个数字化项目需要经历的里程碑，以及每个里程碑要验证的假设，如果可能的话，还要把验证这些假设的成本写进去。这种方式的精妙之处在于，将讨论重点从“我们犯错了，真失败”转为“学到这点是否值得付出这样的代价”。

我们来看一下Buffer在起步阶段验证假设的案例。Buffer主要提供的服务是帮助人们管理社交账户，规划合适的活动推送时间。公司联合创始人乔尔·加斯科因（Joel Gascoigne）最初想到这个创业机会，是因为他感到坚持发Twitter压力很大，令人挫败。他想验证的第一个假设是，别人是否也觉得这件事是个问题，所以做了一个简单的网站，只有两个页面。

第一页的广告语是“Buffer帮你持续发Twitter”。如果用户点击了网页，会转到下一页，标题是“您来早了，我们还在筹备”。用户如果对Buffer的服务感兴趣，可以在页面留下邮箱地址。多数人没有这样做，但有一些人留了。因此加斯科因在两页之间加了第三页测试收费假设。同样地，多数人对付费没有兴趣，但感兴趣的人数足够说服加斯科因打造这款产品。

接着他要决定产品的复杂程度及应用到哪些社交平台，最终成型的

产品非常简单，一开始只支持Twitter账户。到2018年，和Buffer app绑定的社交账户已经达到140万。

很多大企业采用了类似的“测试-学习”思维模式，而一些新服务的出现也让试验变得更容易，例如Alpha，用户可以使用该软件从潜在客户那里获得关于产品的快速反馈，无需做出不可逆的决定或者耗费大量资金。WellMatch公司是安泰人寿（Aetna）旗下的业务部门，公司通过试验解决设计方面的分歧。公司前任首席产品官埃图格·诺坎（Etugo Nwokah）表示，公司网站曾引发分歧：各团队都希望能在首页展示自己部门的内容。因此试运营的时候页面很拥挤，用户一头雾水。公司不得不回到原点，重新设计，但仍然比推出正式网站后再修改更节省成本，风险也更低。

回报

数字化转型很复杂，需要通过新方式逐步找到战略。如果企业一开始就进行烧钱的大项目，自以为掌握了所有信息，公司内部倾向于规避风险、拒绝改变或者单纯不喜欢这种项目的人很可能会群起而攻之。

探索式方法会帮助领导者避开数字化转型常见的障碍，从成本不高的小项目开始不断试验，从中学习，为企业赢得早期支持者和采用者；然后快速推进，清晰展示财务绩效指标受到的影响，帮助企业逐步梳理出可行的数字化战略。你也可以通过数字化项目开启组织变革。员工逐步适应数字化带来的平行沟通和活动后，也会接受新的工作方式。

在位企业相较数字化竞争者的一些重大优势是：付费顾客、财务资源、顾客和市场数据，以及更大的人才池。但CEO必须尽可能地将敏捷和创新整合到更多部门，尽量减少对现有业务的颠覆，同时在组织内部

普及新的数字化思维方式。探索式变革为解决这些挑战提供了一种途径。

丽塔·麦格拉斯长期在哥伦比亚商学院担任教授，是世界知名的战略专家，专注研究不确定和不稳定环境下的企业战略，最新著作《转角处见》（Seeing Around Corners）。瑞恩·麦克马纳斯是Techtonic.io公司CEO，全球知名数字化商业模式、变革和生态系统专家，在多个董事会担任职务，并担任哥伦比亚商学院特邀讲师。

提升
女性职场
影响力

廖琦菁 | 文 李全伟 | 编辑

尽管中国女性劳动参与率居世界第一，但担任领导岗位的占比严重不足，影响力较弱，导致企业对女性领导缺乏信心，这样的恶性循环进一步拉大了两性平权的缺口。企业需要通过消除隐性歧视和刻板印象、采取结构性支持措施、树立职业女性模范等方法，帮助女性提升影响力。

大量研究显示，企业性别多样性程度越高，业绩表现越理想。然

而现实是，两性差异仍然很大，且消除差距的速度较为缓慢。在《哈佛商业评论》**2**月刊题为《女性、权力及影响力》的一组报道中，我们分享了美国社会各界采取多种措施促进两性平权的经验和策略，其中关键是提高重要岗位中女性的数量，从而提升女性影响力。在中国，女性在领导岗位上的数量仍远远低于男性。

中国职场女性呈现“两高一低”，即高就业率、高抱负和低层级的特点。中国首届女性发展大会发布的数据显示，中国女性劳动参与率超过70%，居世界第一。其中，25岁到55岁的中国女性参与率高达90%。中国女性还有着在全球最高的职业进取心：非营利组织工作生活政策中心（Life work policy center）的研究表明，约有76%的中国女性渴望最高职位，这个数字在美国是52%。然而，在职场中最终升入高层的女性却屈指可数。贝恩公司针对中国职场两性平等状况的调查显示，高层管理人员中仅有17%是女性，CEO和董事会中董事的女性占比更是只有6%和8%，低于经济合作与发展组织（OECD）国家22.3%的平均水平。这一现象在《哈佛商业评论》中文版的中国百佳CEO评选中也得到了印证，在过去四年的评选中，上榜女性CEO分别是4位、4位、6位和5位。

问题出在很多方面。企业在招聘和晋升等环节普遍存在的隐性歧视和刻板印象、企业缺乏包容和多元的支持性环境、女性高管局限于相对固定的行业和岗位，这些都是阻碍中国职业女性迈向更高级别的原因。

想要改变这一情况，必须动员企业做出全方位的改变。值得高兴的是，我们已经发现一些中国企业在两性平权方面做出了表率，百胜中国和联想集团已经连续两年入选彭博性别平等指数，该指数旨在表彰推动性别平等及女性发展的公司。《哈佛商业评论》中文版就此采访了百胜中国CEO屈翠容和联想集团首席多元化官（CDO）康友兰（Yolanda

Conyers）。我们还邀请凯度集团中国区CEO、BrandZ全球总裁王幸，威马汽车首席增长官（CGO）王鑫就领导国际团队、女性创业等议题发表了看法。

纠正偏见，确保公平竞争

性别不平等的现象源于根深蒂固的性别偏见。作为《财富》美国500强企业中的极少数华人女性CEO，百胜中国CEO屈翠容对职场中的隐性性别偏见深有感触。她认为，人们头脑中长久以来存在许多刻板印象，比如女性比男性更情绪化。例如，百胜中国在招聘人才时，经常会遇到猎头公司用强势和情绪化这两个词形容女性高管，“我会提出质疑，男性高管不强势吗？或者说男性员工难道一点情绪没有吗？这些字眼本身就带有偏见，我们要小心，要去纠正。”屈翠容说。

一旦女性得不到制度和意识形态上的有力支持，出于风险考虑，会被动或主动止步于晋升机会面前。因此，她建议女性在遭遇偏见的时候，必须发声，指出不合理的地方。除此以外，屈翠容表示，很多时候人们更倾向于将男性的发展潜力与女性的工作结果进行比较，这本身就不公平。为了避免性别偏见，在招聘和晋升评估时，百胜中国会按照潜力和结果真实地记录候选人的表现。

截至2019财年，百胜中国女性员工超过27.9万，占全部员工的61.5%。高级管理层中女性占比为54%。令人意外的是，做到这些，百胜中国并没有特别设置针对女性的政策与项目，而是强调以绩效和业务成果作为选拔和考核人才的标准，为两性平等提供了保障。屈翠容说，“我相信只要有公平公正的平台，女人会干得很好。更重要的是，这样的平台让员工们在成功面前拥有同样的机会。”

例如，百胜中国总部设有晋升评估委员会，由多名经验丰富的委员组成，公司所有中高层员工的晋升都需要通过统一考核。考核时，所有候选人必须来到总部，与晋升评估委员会面对面交流。这一机制能有效避免单个领导对人员晋升的影响。屈翠容说，“我们通过公开、公平、公正的选拔，让晋升的干部知道要靠自己的能力，让落选的干部知道差距和改进的方向。”

联想集团是连续两年入选彭博性别平等指数的另一家中国公司。众所周知，科技行业从业人员以男性为主，根据招聘公司HiringSolved的研究，在硅谷前25大科技公司中，只有19.6%的员工为女性。联想集团做到全球范围内非高管女性员工占比36.2%，女性高管占比18.5%，实属不易。

联想集团首席多元化官康友兰说，“整体来看，联想面临的挑战是如何帮助女性在历来由男性统治的科技行业站稳脚跟。应对挑战的一种方法是促使‘多数派’员工打破性别障碍，将获取机会的渠道拓展至女性群体。”联想集团每年会面向所有员工组织一次以反歧视为主题的培训课程，也会邀请男性员工以导师、同伴和协助者的身份参加“女性领导力项目”“联想女性领导力”小组等项目。

联想集团的业务遍布全球180个市场，客户之间的巨大差异是联想设计产品、解决方案和服务时的一个重要考量因素。康友兰说，“推动性别平等，能使联想在业务上以更好的创新和表现获得竞争优势。”比如，现在科技行业的产品和解决方案的个性化程度空前提升，智能手机会采用人脸识别或指纹传感器以提升安全性。这一技术在功能上考虑了个人用户。而不同文化背景的人有着不同的经历和视角，男人和女人对世界的感知也是不一样的。设计过程中须更考虑这些因素。从这一点来说，在企业内部，尤其是在负责开发解决方案和产品的技术岗位上，提

升女性员工比例是非常重要的一环，有助于在设计过程中考虑如何通过改善设计和外形让产品同时满足男性和女性的需求。因此，联想集团要求所有公开招聘的岗位中至少有65%的岗位有1名或1名以上女性候选人。

打造包容多元的支持性环境

百胜中国相信包容的工作环境是促进性别平等的重要策略，它更能让女性突破局限，发挥自身的潜能。面对女性职场中普遍存在的育儿问题，百胜中国在装修新办公室时，特意设置了哺乳室，为产后复工的女性员工提供母乳喂养的便利。屈翠容说，“一方面是提供硬件设施，另一方面它体现了公司的态度，我们想告诉员工，他们人生的每一个阶段我们都非常尊重”。此外，百胜中国旗下的肯德基还在重庆、湖南、河南试点推行“小候鸟妈妈”主题餐厅项目，为留守儿童的妈妈们提供就近工作的机会，通过提供基本的福利支持和灵活的工作时间，让妈妈们在工作的同时可以照顾家庭。从2017年开展以来，肯德基中国已开放280多家餐厅为“小候鸟妈妈”优先提供就业岗位。

作为一家全球运营的企业，联想集团除了性别方面的多元化和包容，还考虑种族、性取向、宗教信仰、能力、年龄等诸多方面。联想集团从2018年起发布年度《全球多样化和包容性报告》，披露各项平权指标和目标，并公布相关进展的数据。联想集团希望到2020年年底，将全球范围内的女性高管比例增至20%。

康友兰表示，联想集团计划通过在曝光度、人际关系和机会方面为女性员工提供更多支持，以提高她们的职场影响力。成立于2014年的“女性领导力项目”帮助主管岗位的女性迈向高管岗位。人力资源团队

每年会与业务经理和主管级别的候选人共同开展人才评估。在这一程序中被上司认定为“具有良好潜力”的候选人将被推荐参加“女性领导力项目”，该项目每年会有20-25人参加。每个人通过为期9个月的系列培训活动（包括评估、讲座、辅导、技能学习活动）提升关键领导才能，提升自己在高层领导前的曝光度。该项目已成立的5年中，有33%的参与者被提升为执行级别高管。

在那些女性员工更多的公司，打造支持性环境又应该注意哪些方面呢？凯度集团的做法或许能给我们带来一些启发。凯度集团所处的数据洞察与咨询行业以女性员工为主，凯度的女性初级员工占比为73%，高管占比为50%，但女性高管比例相对于大量女性初级员工来说仍然较少。王幸表示，对于那些从中层向高层晋升的女性，生活中正处于成家育儿阶段，因此集团会为新母亲员工提供弹性工作制。除此之外，女性职场晋升的问题不应该只能通过女性自身的努力达成，否则又加重了女性的负担。因此凯度集团开创了针对男性的女性领导力沙龙，集团会把各个国家和地区的CEO集中起来，讨论诸如男性如何更好地支持女性，配合女性沟通，辅助女性成长等话题。

做国际团队与初创公司中的女性领导

光辉国际2019年4月发布的调研显示，在美国营收前1000位公司中，女性高管不仅数量少，其职位分布也较为单一，在C级高管中（首席执行官、首席营销官、首席技术/信息官、首席财务官和首席人力资源官），只有首席人力资源官的女性比例超过男性，为55%，担任首席执行官的女性仅有6%。从行业分布来看，女性高管占比最高的是金融业（31%），高于工业、技术与能源行业7个百分点。

由于缺少女性在更广泛领域和职务中的成功案例，导致企业降低对女性的晋升预期，也限制了女性员工对自我职业发展的想象空间。

在这一背景下，王幸和王鑫的职业经历显得尤为宝贵。她们通过自身的努力，突破了行业与职位的限制，无论是跨国组织的全球总裁，还是造车新势力的C级高管，她们所处的位置鲜有中国女性的身影。通过分享她们的做法，我们希望女性在设定职业目标时，能着眼长远，不断突破。

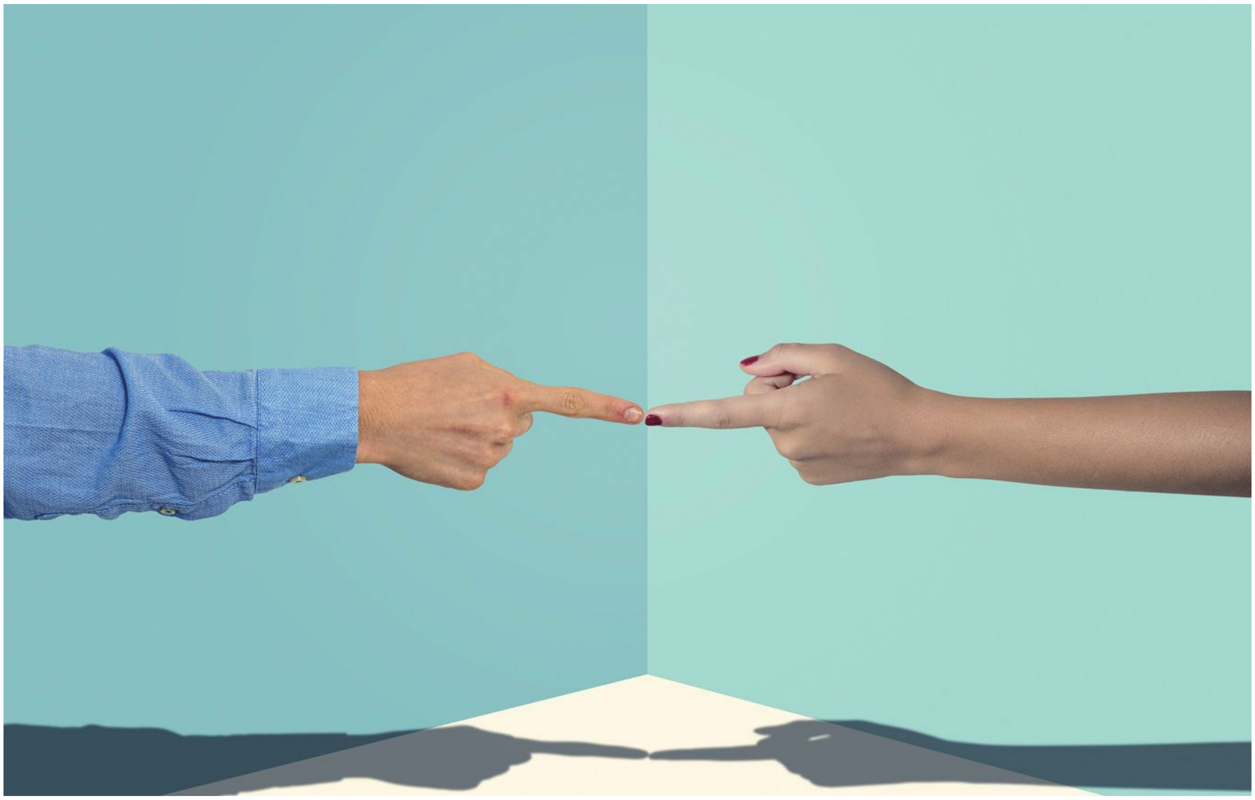
随着全球化程度的加深，越来越多的中国公司参与到全球竞争中，中国企业家在世界范围内的影响力也逐渐提升。但在跨国企业和组织中，极少有中国人能够打破职业天花板，王幸做到了。王幸是凯度中国区CEO，同时也是BrandZ全球总裁。BrandZ是全球知名的品牌价值榜单，王幸负责BrandZ全球22个国家最具价值品牌年度排名，在全球范围内带领2000多位同事进行项目实施。王幸说自己是“中国品牌国际化的案例”，她用六个字概括了自己的成功经验——天时地利人和。

首先，这个时代的企业变得更加平等包容和开放。而凯度集团所在的数据、洞察和策略咨询行业，非常重视包括年龄、性别和族裔方面的人才多元化。当然，这也离不开王幸在打造个人领导力上的努力。

她将个人领导力的打造分为三步。第一，相信并持续开发自己的独特价值。她说，“做品牌要做到meaningfully different，就是对用户有价值，和其他品牌不一样。做人也是一样。要找到自己非常独特的价值，

并且不断把它放大到极致。”在大众印象中品牌专家应该大多是来自欧美的白人男性，所以王幸的出现本身就是颠覆性创新，并且中国的确在引领全球范围的数字营销创新。第二，用愿景影响和引领团队。王幸提出领袖要具备大格局观，要能够清晰向团队描绘愿景和未来的方向，王幸经常会与团队分享世界各地品牌方面的最新做法。第三，发挥女性优势。相对而言，女性对情感的感知更加细微，在细节和沟通上会更加周全。

创业者和初创企业是推动社会前进的新锐力量，因此女性的参与尤为重要。必须承认的是，创业要承担很多风险，其不确定性强、成功率低以及人员流动率高等特点，并非适合所有人。但分享成功者的经验，有助于树立典范，提高社会对女性创业的认识，鼓励那些对创业有兴趣的女性采取行动。



威马首席增长官王鑫职业生涯始于战略咨询，2015年她加入优步，担任中国高级市场总监，后来相继担任优信集团CMO，威马汽车CGO。她的经历对于那些渴望进入初创企业，特别是在以男性为主的行业，都有着非常大的借鉴意义。

王鑫提出，“女性在加入前需要对创业公司建立正确的认知，如果只凭一腔热血，最后很可能铩羽而归。”首先，创业公司往往没有清晰的职业路径，不适合求“稳”的女性。其次，创业公司节奏快，员工自驱性强，意味着个人时间和空间丧失。第三，创业公司往往希望员工能承担多种职务，工作复杂程度会更高，而在面对多样性时，女性则要挑战处理多重任务。女性的自我保护欲更强，突破舒适圈会是一个挑战。

但对于进取心更强，更勇敢的女性来说，创业公司意味着更多更公平的机会。企业渴望员工提出意见，自我表达，做出贡献。而且，创业公司的开放程度更高，通常不会拘泥于员工的某种特定的能力或单一的

职能，员工通常会成长为多面手。

所以从性别角度看，女性自身的一些特点也是优势。首先，通常情况下，女性在社会中承担着多重角色，这意味着女性拥有更强的多线程管理能力。其次，在流动性高的创业公司，女性柔度高韧性强，越稳定获得机会和回报的可能性越高。此外，女性还有着更强的同理心，更能够站在他人的角度思考问题。

汽车行业是一个男性主导的行业。伴随着历史和政治的演变，汽车行业已有百年历史，这导致该行业的管理结构更为传统，因此在两性平权方面鲜有突破。以美国为例，根据美国劳工部2019年统计，在汽车及相关设备制造业，只有23.6%的工作岗位由女性担任，这些人中能升至高管和决策者的，更是寥寥。

如何在一个以男性为主的行业中领导男性，王鑫将自己的经验总结为四点：不刻意强调自己女性的身份；快速适应环境，融入公司氛围；直面与男性的合作和竞争，甚至去“战斗”；对于工作的需求不止步，对于责任的承担不限制。

构建社会支持体系

女性职场影响力的打造无法独立于社会和家庭而存在，因此我们呼吁社会搭建支持体系，具体可以从以下四方面入手。

避免给女性角色下定义。“疫情期间，双职工家庭建议女性职工留在家带孩子”“女强人不是好妈妈”这些标语口号从大众角度定义了女性的家庭价值而否认了女性的社会价值。但当家庭和事业出现冲突时，我们不应通过刻板的恒定标准向女性或男性施压，而是把决定权交回到每一个家庭手中。

培养结构化和体系化思维。王鑫提出，在教育阶段应该培养女性能量的意识。以美国为例，从中学就提出了明确的女权（girl power）的概念，学校会有相应的课程，社区会有专门的比赛，公司也会有专门的职业发展规划，因此女性在成长过程中会有明确的认知、系统性的培养，有助于提高进取心。

持续的内容输出。我们发现，在女性意识较强的国家和地区，女性领袖会通过多种方式进行经验分享，比如奥普拉的演讲、桑德伯格出版书籍，让女性有很多可以学习和模仿的对象。而在中国，尽管当下的职场新人对于成功经验有着强烈的渴望，但受文化因素影响，女性领导者往往很低调，分享也仅限于木兰汇等小众的社交组织，缺乏有影响力的女性企业家持续向社会输出内容。

生活服务类支持。对于处于育龄期的女性，社会应提供包括哺乳室、学龄前儿童托管、家政服务、送餐服务等在内的生活服务，减轻女性在家庭和育儿中的负担，帮助女性解决家庭的后顾之忧。

女性职场影响力的提升，不靠一己之力，绝非一夕之事，也不可能一蹴而就。正如屈翠容所说，“改变一件事，要动之以情，晓之以利。”于公，对于零售消费类企业来说，顾客中有一半是女性，为了更好地了解顾客的需求，企业应该重视女性员工的发展，这样企业的决定会更全面，业务表现更好。于私，女性为了自己的姐妹，男性为了自己的妻子、女儿的发展，大家都应该尽一点力。只要我们行动起来，做出改变，女性在职场中向前向上的那一步就可以迈得更轻松。

廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

疫情“催熟”新营销模式

周宏骐 | 文 李全伟 | 编辑

疫情之下，消费路径发生了根本性变化，用户变企业变，企业需要重塑营销模式。本文提出新营销模式的循环框架——“四场模型”（RICS）及其实施方法。

2020年疫情让“无接触经济”成为热词，背后是线下生意遭遇危机，线上生意竞争加剧。但对消费品牌来说，正所谓“危中有机”。如今，线上线下融合（OMO）已成为普遍的消费习惯和生活方式，疫情

深化了既有趋势：线上新生意和新业态层出不穷，线下生意主动或被倒逼转型，显著激活创新，形成极其丰富多元的消费生态、极具活力与潜能的市场空间。

以消费者线上线下自由跳转、实体与虚拟世界舒适衔接为特征，“新消费时代”全面铺开，消费品牌必须适应新的生存法则。线上高频生活服务如何创新？线下低频消费品如何迭代？这是疫情之前就已存在的“灵魂拷问”，甚至“生死之问”。消费路径变化的“小趋势”，经“黑天鹅”催熟，成为全民化大趋势，这要求企业跟着用户转，重新定义营销模式。

过去三年间，很多新锐消费品牌抓住时机，异军突起。探究成功品牌的营销实践，可以初步发现一些共性和规律。由此出发，我们为消费品牌的新策划操作构建路径，提出在“新消费时代”构建及迭代2C营销模式的循环框架（见图“营销模式的循环框架”）：采用“人-货-场”视角分析代际决策模型，精准出击；描绘触达场、交互场、转化场、服务场组成的消费链路；根据转化效率、投入成本和自身条件，建立链路优先级评价标准；根据评价结果组成集合矩阵，构建营销模式。

“四场模型”（RICS）：新营销模式的基石

无论身处什么时代，营销策划永远的起点，是实现“人-货”之间的精准匹配。2C品牌必须找准与自身产品相配的目标客群。接下来，品牌和消费者之间将连续发生四种业务活动，形成完整的客户历程，或“消费链路”：触达目标客户；与目标客户不断交互；促成销售转化；通过高质量客户服务产生品牌黏性。四个阶段不断循环，品牌在此过程中巩固消费者黏性与终身价值。

这四个业务活动或阶段，每个都发生在特定的空间，我们称之为“场”（place）。“场”是一种“时空+内容”，消费者在此停留。普遍认知的“场”，是“卖场”（marketplace），即交易场所，如线下的商场、百货公司、门店，线上的电商平台等。过去的卖场包办搜寻、交互、交易、服务这四种活动；而经过在线化的发展，每种场日趋垂直专业。因此，跳出传统“交易场”思维，消费者与品牌的所有接触点，都可归结到某个场。如上所述，消费活动主要发生在四个场中：触达场（reach place）——消费者在这里获取商品信息；交互场（interaction place）——消费者在这里与他人互动；转化场（conversion place）——消费者在这里完成交易支付；服务场（service place）——消费者在这里获取服务。

（返回原文阅读）

“新消费时代”有别于以往的关键特征，是交互场重要性陡然提升，与其他三种传统场“平起平坐”，甚至成为整条消费链路转化效率的决定性因素。在移动技术支持下，社交媒体创造的广阔空间、海量内容和丰富的交互活动，根本上改变了普通人的生活方式和消费方式。消费者在线上线下各交互场之间往来穿梭，对触达场、转化场和服务场的要求自

然大不同于以往。我们逐一来描述分析四个场的特点和功能。

触达场（**R**）。线下触达场包括纸媒、门店、楼宇等，而线上触达场，则从电视、个人电脑，演变为新营销时代的“第三屏幕”——智能手机。从早期门户网站和电商平台，到微信、微博，再到小红书、B站、抖音，以及一波波自媒体达人，触达场大大扩展，信息无孔不入，同时营销传播的交互属性显著增强。

交互场（**I**）。进入移动社交时代，线上交互最典型的场景可能是微信群聊。而约从2016年起，大数据、云计算等新技术驱动下兴起的多媒体社交平台有很强的生人交互属性，各类垂直内容平台则吸引大量用户围绕兴趣进行互动。消费者对社交平台的认知发生改变，由去电商平台上“自己逛逛逛”，转为在社交平台上“听人带Ta逛”。由此，传统意义上的社交平台成为消费行为中的交互场。

转化场（**C**）。过去五年，国内营销转化场的丰富性，在全球市场中可称数一数二。主流的线上转化场包括电商平台（流量、内容、社交），以及MCN+播商（抖音、快手）等，业态极为丰富多元。值得注意的还有高度依赖关系转化的“社群分销”模式，类似升级版的微商。例如，一个人操作20个手机，每个手机里有3000个好友，总共可以组250个群，每个群规模250人，通过精细设计每一层的利益分配机制，驱动社群裂变和分销。此外，本地生活平台逐步演变为流量电商的一部分。线下的转化场除传统实体店外，也在线上业态的影响下衍生出快闪店、智慧零售店等新形态。

服务场（**S**）。服务场包含金融服务、物流配送、售后支持等，专门处理交易接近完成与完成后的事情。当下的服务场同样模糊了线上和线下的界限，例如物流配送，商家和消费者可在整个配送流程中实时掌握货品位置和状态信息，并发起和处理各类定制化要求。而交易服务方

面，花呗等短期贷款服务打通了线上消费与银行。此外，移动社交工具和人工智能技术的发展与普及，都扩展了售后服务的边界。

这四个场（RICS）形成的链条，称为消费链路。各个场组合后有多重可能性，每个代际消费者偏好的消费链路有多条，这构成了立体的2C客户生态系统。消费者购买一样东西，就会经历消费链路。购买同一样东西的不同消费者，由于决策模型不同，经历的消费链路可能完全不同。例如，作为当下消费主力的90后、95后，普遍偏好在移动端的社交或新媒体app上完成触达和交互，而随着触达场和交互场逐步演变为转化平台（如微信、抖音），消费者可以直接完成购买。

在分析“人-货”匹配度之后，品牌还必须思考“人-场”匹配度，也即目标客群对消费链路的偏好——在新的营销战略中，“场”居于核心位置。在“人-货-场”全局视角下，品牌在选择运营链路前，应综合分析消费者偏好的不同链路，以及各条链路的转化效率和投入成本，结合自身资源能力，将所有链路依优先级排序，最终形成的集合矩阵即新的营销模式。

很多新锐消费品牌起始资本不多，无法像大品牌一样砸重金买流量，所以必须以小博大，出奇制胜。它们成功的根本原因在于精准聚焦客群，描绘其偏好的多重RICS链路，依此构建最优营销模式并成功运营。

构建新营销模式的实操方法

在线上线下一体化的参与互动营销时代，消费品牌如何构建最优营销模式并使之落地？我们还是回到最基础的环节：四个场，即触达、交互、转化、服务（R、I、C、S）。

举个最简单的例子，假如你想买个新款iPad，从获取信息、进行决策到完成交易，你都会经历什么？首先，你可能偶然在测评类自媒体上看到产品信息，感觉新款配置很吸引人，发生触达（R）；接下来到京东搜索，浏览详细产品信息和评论，发生交互（I）；但你可能觉得价格不便宜，犹豫之下就没有购买。第一条链路终止。不久后，你在三里屯太古里的大屏幕上看到产品广告（R），再次产生兴趣，转身进了旁边的苹果店体验（I），但仍然没有下决心购买。第二条链路终止。再后来，你在抖音上看到一个达人使用产品的视频，留下了深刻印象（R，I），这次决定到天猫旗舰店购买（C），但手头还差2000元，于是使用花呗完成支付，同时要求物流配送到隔天出差入住的酒店（S）。第三条链路成功走通。

可以看出，同一种场既可在线上也可在线下，而消费链路多次穿越二者间的界限，体现出线上线下融合的特征。对品牌来说，首先要保证RICS这四个场的正常运转，在此基础上找出所有可持续带来转化的链路，经过优先排序组成集合矩阵，也即构建营销模式。

例如，我们研究了大部分新锐2C美妆护肤品牌，发现三条主要消费链路。第一条链路：消费者收看网红直播，直接下单购买（R+C）。由于强内容效应，这条链路非常短，直接从触达跳到转化。第二条链路稍长一些：消费者收看抖音直播（R），主播引导消费者点击链接进入微信群（I），通过运营引发裂变，最终发起千群看直播，实现拔草转化（C）。第三条链路近来有很多成功案例：线下门店（R）“美容管家”引导消费者加入微信群（I），通过运营进一步吸引消费者成为商城会员，再设计游戏规则和内容推动购买（C），并在社群中持续吸引消费者互动和转化（I+C）。

可以看出，不同代际消费者偏好的触达场和交互场明显不同，各条

链路的转化效率和投入成本同样存在巨大差异。第一条链路成本最高，但转化效率也最高，而且有机会为品牌带来巨大声量；第二条链路效率相对低，但成本较低，较有可持续性，符合当下主流消费趋势；第三条链路则着眼于线上线下融合，有助于吸引购物习惯和决策模式较传统的消费者。品牌需要综合考量和权衡所有要素，确定各条链路优先顺序。

近年涌现出的2C品牌大多诞生于"新消费时代"，自带"移动互联基因"。相比之下，传统品牌面临的利益权衡更复杂，营销转型挑战更大，它们如何把握新消费趋势，对消费品牌构建新营销模式同样有借鉴意义。

以全球规模前十的床垫品牌国货慕思为例。寝具属于传统的低频消费行业，消费者习惯于线下亲身体验，门店店员建立信任对于实现转化至关重要。疫情暴发后，线下经营停滞，公司转而在线上寻求突破，通过营销变革，创新信任建立方式。为此，公司总部和经销商统一行动，开展微信社交营销和直播营销：总部迅速建立97个面向消费者的微信社交运营团队，运营300多个微信群，全国经销商则建立超过2000个微信群；直播活动方面，总部及服务中心全体员工、全国4000多家门店、超过9000名经销商人员及店员参与。慕思首次试水的RICS链路如下：微信传播海报（R）-直播间互动（I）-微商城下单支付定金，线下门店支付尾款（C）-提供自有物流配送和上门安装维护，并通过微信互动持续提供服务（S）。运营链路的过程中，公司设计了各类交易规则和活动，利用引流产品、抵用券等引导消费者下单，并向线下门店导流。在与天猫的合作中，触达（R）和转化（C）两个场则由天猫/淘宝提供。结果显示，超过120万人参与转发，超过550万人观看直播，最终订单超过10万个。在新营销实践中，慕思将过去在线下店面两小时建立信任的过程，碎片化分解到线上。一方面，尽管整体看消费链路被拉长，转化

效率尚有优化空间，但裂变传播效果远超预期，取得了可观的转化成果。另一方面，OMO营销初步成型，链路闭环有效，提高了多次交易的可能性。

结合上述最新营销趋势与案例，我们概括出消费品牌构建新营销模式的实操逻辑与方法：1.找准与产品相匹配的客群，基于触达、交互、转化、服务这四种场（RICS）描绘消费链路。2.根据代际、社会经济状况等特征，分析各客群决策模型，推演消费链路偏好。3.根据转化效率和成本，结合自身资源能力情况，对各链路进行优先排序，组成集合矩阵，初步构建营销模式。4.精细运营各条链路，根据实操数据，对营销模式进行优化。5.密切跟踪科技发展和社会环境变化，随时准备对营销模式进行调整，甚至彻底升级。

在实践新营销模式的过程中，组织还必须思考如何提升交互效果和转化效率，重构底层经营资源和能力，其中的关键事项包括：
以“营”与“销”融合的方式精细运营消费链路；建立数字化的业务中台；在组织内外、前台后台提升“交易设计”能力；密切跟踪营销科技（MarTech）的进展并积极学习和应用。

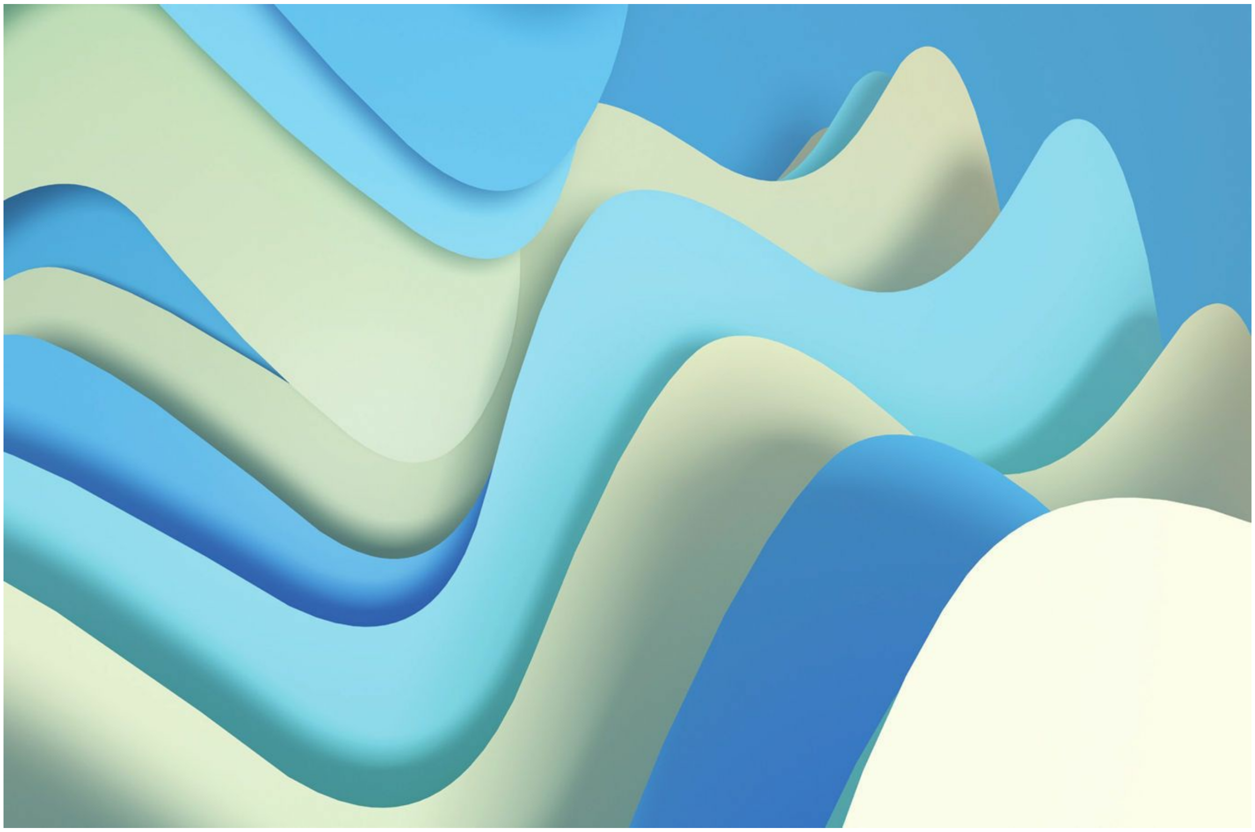
过去三年，伴随新科技、新理念与新消费方式的迅猛发展，国内涌现出一系列成功的新锐消费品牌，通过精准把握OMO消费趋势和目标客群特征，推出颠覆性的创新营销模式，在短时间内获得巨大成效。目前来看，2020年疫情的影响或许不会止于短期扰动，而将带动消费趋势进一步深化和演变：“后疫情时代”将是被催熟的全民“新消费时代”。疫情结束后，过去线下的存量是否会成为线上本地生活平台的不可逆增量？现在很火的各类线上直播交互平台，是否会在高频触达与交互的基础上，让播商成为另一种主流业态？这都有待我们进一步观察，也是品牌需要把握的机遇。

周宏骐是新加坡国立大学商学院兼任教授。

后疫情时代，
提升抱持型领导力

吉安皮罗·派崔列（Gianpiero Petriglieri）| 口述 廖琦菁 | 采访整理 李源 | 编辑

抱持是一个心理学概念，也是领导力的一个方面，包括涵容和解释。涵容指的是抚慰痛苦的能力，而解释指的是帮助他人理解困境的能力。当危机来临时，抱持就变得至关重要。



随着中国各城市调低重大突发公共卫生事件应急响应级别，各地有序复工复产，新冠肺炎疫情对人们身体健康的威胁在逐步减弱。但一种持续时间更长，更为隐性的公共卫生问题还在持续影响着人们的健康，那就是重大灾难所带来的心理打击。企业需要了解，面对可能产生的应激反应，员工应如何认识？这些情绪又会给组织带来哪些影响？管理者应如何为员工提供恰当的帮助？带着这些问题，我们采访了欧洲工商管理学院组织行为学副教授吉安皮罗·派崔列（Gianpiero Petriglieri），他分析了新冠肺炎疫情可能带来的两种主要心理干扰，并提出组织应通过提供抱持性环境（holding environment）帮助员工及企业渡过难关。

两种反应：抑制与过动

通常来说，自然灾害、恐怖袭击等破坏性事件的过程是短暂的，事件发生了，出现创伤，然后人们开始恢复。而对于新冠肺炎疫情来说，一切仍然在持续之中，也许高峰已经过去，但人们依然担心。他们会想，会有新的疫情暴发吗？我有被感染的可能吗？在这种情况下我们应考虑两种心理干扰。一个是精神创伤，另一个焦虑。当然，即便面对重大灾难，也并非每个人都会受到影响。

理论上，精神创伤具有可见性且影响持久。有些人更具韧性，他们只会感觉不适，一旦放松下来就会恢复。但另一些人可能会患上创伤后应激障碍，伴随闪回和能力受限等症状。那些在此次疫情中失去亲友的人，他们会遭受更严重的精神打击，感到分外悲伤。如果这种情绪无法通过陪伴或某些仪式度过，那么悲伤就有可能发展为精神创伤。一些人会患上名为复杂性哀伤（complicated grief）的精神疾病。复杂性哀伤通常持续六个月以上。

不过，需要强调的是，人们焦虑、伤心，但这并不意味着他们受到了精神创伤，我反对把自然反应病理化。新冠肺炎疫情，一方面威胁了人的健康。另一个方面使人们面临诸如失业、负债等物质损失，甚至是安全感这种象征性的损失。在一段时间内，人们对于威胁和损失的反应，有恐惧、焦虑、犹豫不决等等，这些都是正常的过程，并非精神创伤。

通常情况下，我们讨论的是焦虑的程度。对某些人来说，这只是一种持续时间较长的担忧。而对另一些人来说，则更为严重。面对焦虑，人们往往有两种表现。在学术上，我们称之为抑制（inhibition）与过动(hyperactivity)。抑制表现为，人们陷入自我封闭之中，变得更加犹豫不决，有时甚至感觉麻木，在对外寻求帮助方面出现困难。过动的情况恰恰相反，人们会非常烦躁，过度付出，或者因某些小事而情绪爆发。

从组织层面考虑，这些情绪给员工的工作能力带来两种影响。一般来说，你会发现有些人难以回到原有的工作方式。表现为消沉、注意力不集中和摇摆不定。五分钟之前，“我很想投入到这个项目中”，五分钟之后，“我没力气了”。另一些人似乎不受影响，对他们来说，回去工作是一种很大的解脱，能够转移注意力，但有时他们会过度工作，导致精疲力竭，甚至产生职业倦怠。

还需要特别注意第三类情况。以上两种反应，是我们假设人们拥有稳定的生活，有适应能力，生活祥和且幸福的基础之上，然后他们经历了这个巨大的动荡。但有些人的生活已经处于挣扎之中，拮据度日，他们也许患有焦虑症等疾病。工作是他们的依靠，失去工作可能使情况加剧恶化，这对已经脆弱的系统来说将是巨大的打击。他们将会需要更多时间才会感到安全。

对于那些涉及密切人际互动的工作，比如销售或以团队工作为主的人，不仅他们会受到影响，他们工作的方式也将发生改变。因此，不仅心理因素会对工作效率产生影响，这实际上可能也与组织结构的变化有关。

处理不当引发三重伤害

经历新冠肺炎疫情后，人们会复工。作为管理者，你可以放心地假设，即使员工们需要帮助，他们也是不会主动求助的。因为人们害怕失业，为了显示自己仍具备工作能力，他们通常不会寻求帮助。这对抑制情绪和过度活跃的员工都适用。

但从最基本的层面看，人们会希望从组织中寻求一些保证，获得可靠性和稳定感。事实上，对于那些遭受丧亲之痛的人，能够完成某些任

务会让他们感到安慰。比如，做些运动、整理花园或是做饭，让他们在面临无法控制的情况时，找回一些控制感。在工作中，他们可能寻找的是工作计划表或者月度目标等，与此同时，他们也会希望获得上级和同事的理解，并期待上级和同事能主动施以援手。对于许多人来说，这是一个非常焦虑的时刻，如果保得住工作，有人关心，他们会挺过去的。

要做到这些并不容易，因为组织也将经历很多变化和调整。但如果管理者选择忽视现状，只字不提，会给组织带来三重伤害。从微观层面看，一位心神不属的员工，会影响人们的参与度，进而影响团队的忠诚度。从中观层面看，参与度会影响效率，失去效率就意味着失去市场份额。在宏观层面，这甚至会影响组织的声誉，以及吸引人才的能力等等。

当人们失去亲人、感到悲伤和焦虑时，如果处理不当，其带来的痛苦可能比伤痛本身更糟糕。面对变故，人们会愤怒，但最终会接受悲剧是一场意外。他们会说，我无能为力。但对管理者就是另一码事了。

我曾写过一篇同事经历丧亲之痛的文章，其中提到，人们永远不会忘记，受伤时老板对待自己的方式（参见《哈佛商业评论》2019年7月刊《当同事经历丧亲之痛我们该如何做》）。面对一个提供支持的组织或老板，他们会变得极其忠诚。反之，他们会变得疏远和游离，一旦经济好转出现其他工作机会，只要新工作不是更差，员工就会跳槽。因为他们会想忘记你。

抱持型组织的巨大作用

我们知道，人类能够在伤亡中幸存下来，甚至经受住一些非常严重的灾难，但做到这些需要时间。最重要的是，做到这些需要照顾。我认

为，能够起到抱持作用的组织将更能发挥照顾的作用。如果任何组织说，“我们关心员工”，那现在就是证明它的时候。

在心理学中，抱持（holding）有特定的含义。它描述了一个人（通常是权威人物），在外界变幻无常的时候，涵容（contain）和解释(interpret)正在发生事情的方式。涵容指的是抚慰痛苦的能力，而解释指的是帮助他人理解困境的能力。抱持是领导力的一个更为模糊，也较少为人注意的方面。但当危机来临时，抱持就变得至关重要。

唐纳德·温尼科特（Donald Winnicott）是英国儿童心理学家，精神分析学的先驱。他首次提出了抱持的概念，他观察到，“被抱住”对孩子的健康成长是必要的。在抱持性环境（holding environment）下，父母陪伴但不苛求，令孩子安心但不打扰，有回应但不过度，即使不完美但在场。温尼科特发现，经历良好抱持长大的孩子会变得更合群、更独立。他们既没有在面临挑战时不知所措，也没有向父母求救，他们能够在恰当的时候寻求帮助，并很好地利用这些帮助。总之，良好的抱持不仅使我们更加舒适和勇敢，它成就我们，可以说是一种有能力的爱。他还观察到，这种爱可以回馈，这些孩子也学会了抱持自己和他人。

孩子并不是唯一需要抱持才能生存和成长的人。成年人也是如此。在面对艰难形势，适应新环境和发展的过程中，我们需要领导和组织的抱持，也需要互相抱持。我在欧洲工商管理学院的同事（也是我的妻子！）珍妮弗·派崔列（Jennifer Petriglieri）曾经做过一项关于危机的研究，她希望观察当重大危机发生，组织受到诟病时，员工作何反应。

在英国石油公司（BP）墨西哥湾石油泄漏事故中，公司的财务表现和效率受到了影响，也影响了公司的声誉。在这种情况下，她观察到了这两种结果：一些人变得冷漠，对公司及其领导人失去了信心，开始寻找其他工作。而另一些人则变得更尽职尽责。这两组人之间有何区

别？她发现，那些更忠诚的人被老板们派去帮忙收拾残局，他们得到了解决问题的机会，与老板和同事密切合作也更能抚慰痛苦，这些消除了员工对公司的诚信和长期生存能力的顾虑。该研究得出结论，组织中的任何人，如果感觉被给予一个机会，成为恢复过程中的一分子，这不仅能让他们重新振作，也能帮助别人和组织重新振作。在这样的情况下，心存感激和冷漠的人之间，敬业度极其两极化。

人际抱持与制度抱持

在我自己的研究中，我对人际抱持（interpersonal holding）和更广泛的制度抱持（institutional holding）进行了区分。理想情况下，好的领导者在危机中和危机后都能做到这两点。下面是他们如何做的。

领导者通过加强对组织或团体的安排和强化其文化来提供制度抱持。例如，当他们制定政策和程序，让员工获得工作安全感或认可组织的公平性时；当他们促进对话，让不同的人共同参与决策和适应新的挑战，而不是鼓励派别对立时。对于公司高管来说，这是在危机中抱持人才的最有效方式。如果不能做到这一点，表达出的同情和理解就会显得空洞。

管理者要提供制度抱持，就要告诉员工他们的工资、医疗保险和工作条件会发生什么变化。他们的工作方式会有哪些调整？现在的关键优先事项是什么？谁需要做什么？尽管无法做出预测，但管理者仍然可以提供有根据的解释，也就是说，为什么某些措施是明智且必要的，而不是其他做法。在消除谣言、鼓励和保护每个人的参与权方面，要做得比平时更多。

对于大多数人来说，组织需要提供这两种抱持。如果你是机构高

管，最重要的是提供制度抱持。你也许无法与每个人都说上几句安慰的话，不过这些都不重要。我的这一说法可能会引起争议：只要你能使组织保持稳固，并且给人们一种“我来照顾好公司制度”的感觉，那就没问题。

不过，同理心需要来自上级和同事，这就是我所说的人际抱持。面对不会主动求助的员工，主管需要假设每个人都要想获得帮助。那么问题是，谁会更需要帮助？这需要在与员工的沟通中慢慢发现。在这段时间，管理者需要学会使用两个简单且强大的工具。一是留意，二是谈话。你需要关注员工并与他们沟通，作为上级，你不能指望员工自然而然地接受现实。他们往往会等着你，希望你能简单地说点什么。比如，最近好吗？回来工作的感觉如何？人们会需要一段时间重新适应情况，而主管是其中非常重要的一环。

作为一名管理者，最糟糕的是说，“太好了，我们都回来工作了，一切已恢复正常。咱们加油干吧！”这是在否认现实。另一个极端是“天啊，我知道每个人都感觉不安，我们什么事情都做不了”，过于强调情况不好。最好是介于二者之间，“能回来工作真是太好了，我们要逐步恢复工作了。鉴于大家已经经历过并且仍会面临的混乱局面，在这一过程中我们也会需要做些调整。因此，让我们讨论一下，作为一个团队我们需要彼此做些什么。如果你们有谁想单独谈谈，我的大门是敞开的。”如果你发现哪位员工好像有点异常，特别安静，或者突然崩溃了，那就比往常更有耐心地沟通一下，问问一切是否都好。

如果人们在悲伤和焦虑时没有获得支持，会感到孤立和不满。而有了抱持，结果不仅是成长，更是感恩。任何一名合格的管理者，都应能够提供明确的安排和同理心，也会被深深感激。有了感恩，就会有活力，员工会更加敬业。所以，如果组织能够做好管理，不辜负员工的信

任，那就会成为很大的动力来源。最后，在人们不需要帮助的时候提供一点帮助，总比在人们可能需要帮助的时候不提供帮助要好。

帮助他人，善待自己

从个人角度看，在如此混乱和焦虑的情况下，我们又该如何处理呢？最基本的三件事一直是：陪伴、耐心和一点希望。所以，如果你身旁有人在困境中挣扎，待在他身边，说，“我在这儿，需要我做些什么？”让他知道你会陪伴左右，随时待命。第二，如果他们做事的方式发生了变化，或者心情出现起伏，多一点耐心。让他们知道没人期望他们迅速恢复状态。最后，随着时间推移，看看能否给他们一点希望。比如，你可以说，我们在这次疫情中学到了不少事情。

当然，这些对自己也会有用。所以首先考虑一下，做哪些事能让你享受当下，出去走走或锻炼一下，有时候只需要专注于你的呼吸。如果一直远程办公，记得经常站起来休息一下，照顾好自己的身体，诸如此类。第二是宽容一点，有时候人真的会严厉地惩罚自己，一旦他们过去能完成的事情现在搞不定了，就会陷入自我批评。正如我们说的，学会对人宽容，也学会对己宽容。第三是沟通，别让“我最好不要给别人添麻烦，还是自己渡过难关”的想法得逞，这并不是说你必须告诉每个人自己在挣扎。也许你有一位亲密的同事、导师或是朋友，现在是给他们打电话的时候了。即使你不需要，把这当作一个联系他们的机会，也许你还能帮助到另一个人，这会让你感觉更好。

吉安皮罗·派崔列是欧洲工商管理学院组织行为学副教授，他也是专业医生和精神病专家。在欧洲工商管理学院除了教授MBA课程，也担任高管培训项目主任。

Experience
经验

三招应对情绪耗竭

在应对挑战性环境时情绪资源一旦耗尽，就会降低你的幸福感。本文提供的三个方法将有助你提高情绪复原力和抵抗力。

莫妮克·瓦尔库尔（Monique Valcour）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

情绪耗竭（emotional exhaustion）是造成职业倦怠的核心原因。情绪资源在努力应对挑战性环境（如要求过多、发生冲突、在职场或家中缺乏支持）的过程中耗尽，你的幸福感以及照顾自己和他人的能力都会减弱。

研究显示，情绪耗竭的人在工作和生活中的冲突水平也比较高。这些人可能会发现，一天下来，自己与家人朋友相处时的耐心会减退，更容易对他们发火——在当前新冠病毒流行之际，这个问题变得更加严重，不只是在一线埋头苦干的人会如此，在家办公的人由于需要在没有外界帮助的情况下平衡个人责任，所以也是这样。这可能会让我们感到内疚和失落。

以我辅导的一位客户伊芙琳为例。她在一家新近被收购的医药设备公司担任产品经理，在新冠病毒流行之前，她的工作就已经面临着很高的不确定性。尽管她很庆幸在当下这个时候能够保持财务稳定，但工作依然给她带来了情绪上的挑战。自公司被收购以来，她一直无法从高管层那里得到可靠的信息，也不知道该信任谁。因此她无法向自己忧心忡忡的团队提供明确的信息，如今又在远程办公无法见面，这让她感觉自己是个不可靠的领导者。上司没给部门提供支持，也没有要求收购企业

高管提供更明确的信息，这让她感到失望。更糟糕的是，这家企业原本让伊芙琳觉得有使命感的那种品质正在消失，这让她开始怀疑自己还能继续在这里工作多久。她可能不得不为了维护自己的幸福感而离开一份曾经深爱的工作，但她是家里的主要收入来源支撑，况且目前的就业市场正在日益萎缩。这种状况下的重重压力，让伊芙琳情绪耗竭。

伊芙琳的丈夫杰克是一名作家，从两人的孩子出生之前就一直在家工作。封城之前，杰克负责在家照顾他们3岁的儿子本和7岁的女儿朱迪斯，伊芙琳则去办公室上班。如今两人都在家里，伊芙琳的个人生活与职业生活之间的界限不复存在，她担心自己在两方面做都得很糟糕。她因为孩子们干扰她的工作电话而恼火，又因为自己有这样的感觉而对自己失望。与此同时，她的脑海里还翻滚着有关工作的焦虑。她感觉自己无法摆脱日渐增长的恐惧感，感到自己不像过去那么开心了。在最糟糕的时候，她几乎不认识现在的自己。

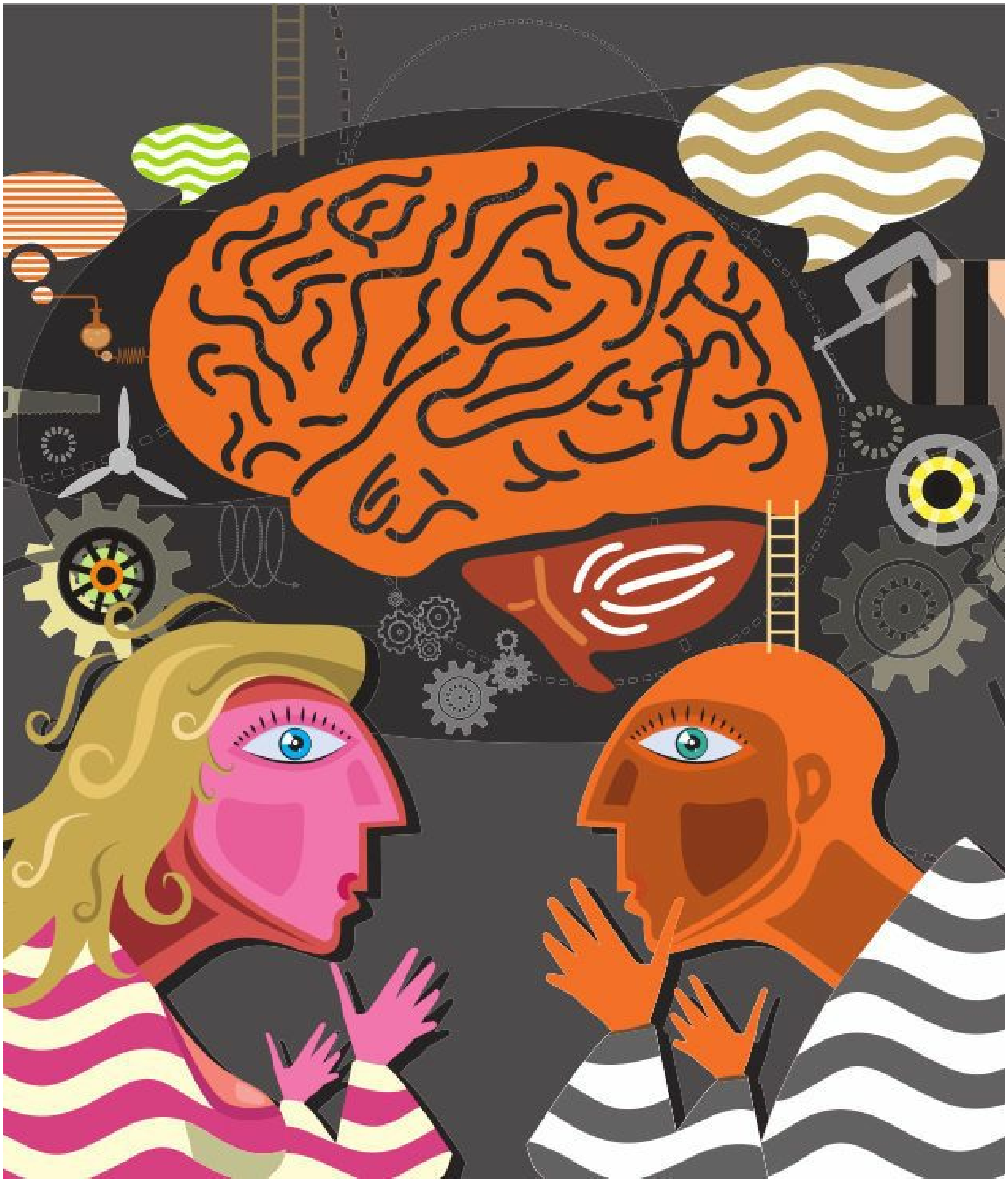
伊芙琳的情况并非特例。我辅导的许多客户都因工作中的种种问题而遭遇情绪耗竭问题，比如工作量过大、发生人际冲突、不得不妥协自己的价值观，以及遭到排斥、受到不公正待遇或受到骚扰等等。在疫病流行期间，种种其他因素，比如失去常态所带来的悲伤、对健康和财务安全的担心、应对种种限制和隔离措施（或是无法安静独处），都有可能加剧压力。

战胜情绪耗竭问题需要综合使用以下三种办法：减少对情绪资源的耗用，学会节约情绪资源，定期补充情绪资源。你可以想象自己身体里有一个油箱，还有一个指示油箱存量的油表。有一些情况会让你感觉能量消耗得很快，就像极端天气、糟糕路况、负载过重、急加速和急刹车等情况下都会比正常行驶更耗油一样。若想确保自己这辆车不会耗尽汽油，你需要减少在艰难条件下行驶的次数，提高驾驶效率，还得定期加

油。

减少情绪消耗

减少情绪消耗的第一步是识别消耗情绪的环境（比如特定的情况、任务和关系），之后少接触此类环境。



回到伊芙琳的例子。她无法改变或避免公司被收购后企业文化的变化，也无法改变或避免病毒流行和经济衰退造成的额外压力。不过她意识到，在和一位特别消极的同事聊天后，自己的焦虑感倍增，因此她不

再参与这种对话。当这位同事开始抱怨时，伊芙琳提醒她说，尽管他们都对公司目前的发展方向感到不满，但如果更关注自己能够控制的东西，比如自己的面貌以及与别人相处的方式，那么两人都会感觉更好一些，工作中也会有更好的表现。之后她与这位同事聊了些进展得比较顺利的事情。

伊芙琳还要求上司与自己分享来自高管层所有的信息，哪怕信息不完整也没关系。她明确地告诉上司，她要更清晰地了解组织最高管理层中发生的事情，这样有助于自己更好地管理团队。

节约情绪资源

下一步是学会运用一些情绪调节技巧来更高效地处理情绪，比如识别并接纳自己的感受，以及重新评估会带来压力的经历。

为节约情绪资源，伊芙琳运用两个策略来重构自己的经历以及想法。第一个策略是跳出自己的视野局限，将自身处境放在大背景下思考。她提醒自己，目前面对的问题尽管并不令人愉快，但在并购过程中十分常见，而与疫情相关的问题是全球所有人共有的经历。

第二个策略是坚持自己的核心价值，并借此渡过难关。伊芙琳非常在意诚实可靠的品质。在辅导中，我们帮她回想起当提到“诚实”与“可靠”这两个词时，她所联想到的事物，借此帮她找到具体的支点。她想到了摆在架子上的古董座钟，那是她深爱的父亲留下的礼物，如今依然走得很准。对她而言，这个钟就代表着诚实与可靠。只要看到它，她就会重新想起这些有价值的品质，然后就会感觉自己更有能力展现出支持性的一面，而这正是团队领导者不可缺少的品质。

定期补充能量

预防情绪耗竭的另一个重要策略是确保补充能量。为克服自己对于将来不得不换工作的担心，伊芙琳开始重新与社交网络中的人取得联系。通过这样的交流，她对于自己身处的职业圈子有了更强烈的归属感，并收集到一些有价值的求职信息，而且感觉到自己的确是一个可以提供很多价值的人。于是她感到更有希望了。尽管眼下没有积极寻找新工作，但如果做出决定，她的处境将非常有利。

补充情绪资源的另一个办法是参与工作以外的活动——比如出去走走，打开视频与朋友们聊聊天，或是培养烹饪或园艺等个人爱好。这样可以放松情绪，从心理上与工作分离开，并能够找到控制感和主动权。情绪耗竭的一个棘手之处在于，这时候你可能会感觉太累了，没有多余的精力去锻炼身体、从事社交活动或是参加业余爱好活动。但你必须去做。

伊芙琳和家人想出了一个充满创意的每日例行活动，用来愉快地重新建立起彼此之间的联系。每天傍晚6点，杰克会放上音乐，一家人一起在起居室跳15分钟的舞。孩子们都盼着这一刻，大人也释放了一天累积的压力，每个人都开怀大笑、面露喜悦，享受着在一起做傻事的时光。

关注此时此刻的感受，专注于呼吸，花十分钟想想让你心怀感激的事情，或刻意寻找一些积极的事情，这样的正念练习也是一种补充情绪能量的方式。研究显示，在工作中进行正念练习的人情绪耗竭水平较低。

采用上述办法，并不意味着你不会再经历压力和焦虑时刻，但这些办法能够提高你面对情绪耗竭时的复原力和抵抗力。

莫妮克·瓦尔库尔是一名高管教练、演讲者兼管理学教授。她帮助客户实现并维持充实高效的工作和生活。

获救助金的企业是否该感激纳税人？
DO YOU THANK THE TAXPAYER FOR YOUR BAILOUT?

兰德尔·拉吉欧（Randle D. Raggio）| 文
冯丰 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

ReliantShare银行接受了政府救助金，声誉一落千丈。对于如何重塑公众信心这个问题，领导层产生了巨大的分歧。

本·马歇尔（**Ben Marshall**）不喜欢接受他人的施舍。他的父亲从小就教育他要学会自力更生。但如今，作为**ReliantShare**银行的**CEO**，他即将收到**50**亿美元的联邦资金，而且随之而来的政府干预让他如鲠在喉。

与此同时，媒体的穷追猛打甚至已经开始影响日常商业决策。他深知ReliantShare必须摆脱困扰整个金融服务行业的那种草木皆兵的心态。然而，该怎么做呢？

他驶入了ReliantShare高管别墅的车道。高管别墅是一座有五间卧室、四个壁炉的豪宅，坐落于康涅狄格州的一片梦幻之地，周围是数英亩郁郁葱葱的树林。高管团队喜欢把这里称为“本的营地”，这里的讨论往往都十分直截了当。闲适的环境——厨房里有咖啡，大玻璃门外有美丽的风景，让人们感到放松，因此不会拘谨，可以更加直率地进行热烈讨论。他们可以在这个安全的环境中各抒己见，然后回到公司会议室里

做出最终决定。

本开着自己的黑色宝马车，在别墅爬满常春藤的雅致大门附近闲逛了一阵，才把车停下。上周的国会听证会给公司声誉造成了负面影响，他到现在依然难以释怀。银行的最高层管理者迫切希望向消费者和市场传递更加积极的信息，不想让他们听取金融杂志和华盛顿的一面之词。然而要传递什么样的信息，CFO和CCO（首席客户官）各有自己的看法。

不到一小时，银行的管理团队成员都坐到了餐厅的古董红木桌前。尽管面对着田园诗般的风景，但每个人的表情都很凝重，都希望直接进入主题。

CCO艾蒙·罗德瑞格兹（Ammon Rodriguez）第一个发言："本，我们应该对获得这笔资金表示感谢。打破那种冰冷、无情的形象，展现公司感恩、负责任的一面。告诉纳税人，我们尊重他们，他们也可以信任我们。展现公司的……人情味。"

这番话引起了本的重视。在接受资金的400多家美国银行中，没有一家银行公示具体会如何负责任地使用这笔资金。他在致公司全体员工的一封邮件中已经提过，要成为公众信任和资金"负责任的管理者"。

艾蒙继续说道："我们的广告代理策划了一个感恩主题的宣传活动，对象是消费者，直接感谢其'投资'，这样也能为我们提供一个进行前摄性沟通和产品开发的平台。"

ReliantShare CFO维农·斯科特（Vernon Scott）则怒不可遏。"好的管理者不会浪费金钱，"他尖锐地插嘴，"我们应该针对投资者和金融评论员，以稳定和实力为主题。这样做我们便有机会抑制股价的下跌趋势，并为长远发展做好准备。我们不希望拿着政府的施舍再次回到桌前讨论这个话题。"

包括艾蒙在内的一些高管看起来似乎吓了一跳。维农尝试用更加理性的音调继续说：“听我说，谈论救助的话只会适得其反。一来这样等于高调宣布我们就是需要帮助；二来媒体会再次咬着我们不放。人们希望看到的是我们正在向前发展，对未来感到乐观，而且在逐渐恢复业务。”

艾蒙不耐烦地摇了摇头，“如今没有任何人会相信这种信息。你不会真以为投资者不久之后就会抢购银行股吧？我们当前需要沟通的对象是纳税人。”

今年情况很糟糕

ReliantShare在危机前拥有近1140亿美元的资产，是美国排名第二十位的大银行。公司主要在美国人口较多的州，尤其是加州和纽约州开展业务，在东南部和西部人口稀少的地方鲜有分支机构。

业务形势大好时，四年的疯狂收购使得银行的市值上涨了两倍多。但进入2008年9个月之后，高管们面对着360亿美元的账面减值和94%的股价跌幅。新业务和现有业务线均遭受了重大损失，董事会命令本进行裁员并关闭几个分行。

虽然最初的问题资产救助计划中并没有ReliantShare，但在大量贷款出现违约之后，ReliantShare申请了50亿美元的补助。本和其他五位银行的CEO在2009年2月向比利·塔罗斯（Billy Talos）领导的参议院金融附属委员会提出了申请。塔罗斯是一位有抱负的参议员，已任职两届，来自美国南部。作为州立学校的毕业生，塔罗斯明显不会放过这个可以好好数落一下常春藤盟校MBA高管的机会。可以预见，这场听证会更多的是为了吸引眼球，而不是解决实质性的问题。

“马歇尔先生，”塔罗斯一上来就故意拖长语调，这是他的招牌语气，“据我所知，贵银行在金融危机前并没有投过多少钱。在我看来，你们已经将很多投资者的钱挥霍得一干二净。不过你可以解释一下，为什么在这之后我们还应该向贵银行投入更多的钱。”

气氛从这里开始就变得越来越糟糕。最终，面对丝毫不懂基本经济学的参议员，本沮丧地摊开了双手，但他却忘了摄像机正等着捕捉这样的镜头。这个镜头出现在黄金时段的各大主流新闻媒体上，而“稀里糊涂”的本一再出现在各种有关银行CEO傲慢无知的文章中。

这是ReliantShare3个月里的第二次公关危机。第一次是因为记者发现，银行在出现危机前用200万美元购买了这套位于康涅狄格州的豪宅，也就是高管们如今就座的地方。周日新闻的附文在描述这栋19世纪30年代的房子时提到了起居室内高大的石制壁炉，以及能够俯瞰附近1700英亩“魔鬼穴”景区的柚木地板露台。更绝的是，银行还投入了50万美元进行“升级”，让这栋豪宅能够像其他豪华会议室一样舒适。在没有公司正式活动的时候，高管团队成员可以自行使用这栋豪宅，遵循先到先得原则。《今日美国》将这笔买卖称为“当今又一个企业权力文化案例”。《纽约时报》称该行为属于“不负责任之举”，而且“也再次说明了他们自认为‘太大而不能倒’的原因”。《华尔街日报》倒是没有加以指责，但指出银行可以通过“购买问题资产”来帮助客户。然而鲜有人提到，银行购买这一地产的部分原因是为了节省酒店和旅行费用：因为它离ReliantShare纽约公司办公室仅有45英里，高管可以自驾前往或搭乘火车，而且这栋豪宅每年的维护成本要比豪华度假村一周的费用还便宜。

受此影响，高管团队对于任何有关自我放纵或铺张浪费的公众猜测尤为敏感。本更是如此，不仅仅是因为自己的面孔登上了各大媒体，还因为购买这栋豪宅正是他的主意。他悲伤地想，这栋房子竟然带来这么大的麻烦。

关于“本的营地”的争论

在维农反驳了艾蒙之后，团队沉默了几分钟。最后是上次与本一道前往华盛顿特区的银行法律顾问亚瑟·彭斯（Arthur Burns）打破了沉默，他提醒大家，参议员已经强调银行有责任帮助房产所有者保住其房产，并帮助银行雇员保住工作。他说："艾蒙说的有道理。人们会问为什么我们没有第一时间将这些钱贷出去，或对那些已经或快要丧失抵押品赎回权的人提供减免政策。"

房间再度陷入沉寂。高管们开始思考，与其他获得这笔资金的银行一样，ReliantShare也需要新资金注入，因为公司没有硬资产来弥补现有贷款可能出现的违约。最后本自言自语道，"如果不重视这一比率，我们就会破产。因此我们必须谨慎使用资金，要么就得再次开口要更多的资金。"

艾蒙问："但如果这些钱我们不打算贷出去，那么是不是至少也得表达一下感激之情？难道这不是我们该做的吗？"

CFO维农再次插话说："我真没法同意。我们需要将精力放在调整资本上，与未来增长和经济挂钩。"他认为，如果银行不与制造舆论的媒体进行沟通，那么人们听到的就只能是政客的一面之词。

艾蒙带着坚持的意味说："这几年里美国广播公司（ABC News）、微软和奥运会都做过致谢广告，而且被感谢的观众和赞助商实际上也都有收获。"她又对本说，"你不也说过你在北卡罗来纳州看到的'路易斯安那感谢你'广告牌很棒吗？路易斯安那州得到的很多资金都是公共资金，跟我们差不多。研究显示，这类活动可以给投资回报率带来积极影响。最初的广告费用只不过是所获资金的万分之一。"

她认真地补充道："我们可以利用这个机会，用一个试图帮助他人、充满关爱的公司形象，来取代愤怒的参议员以及贪婪的CEO形象。"艾蒙转而对零售银行部门CEO卡罗尔·克拉克（Carole Clark）

说：“如果我们表达感激之情，当前的客户可能会更愿意与我们同舟共济，而潜在客户也更有可能转向我们。”

她的激情给本留下了深刻印象。“继续。”他边说边往前挪了挪。

“想一想就可以全部连起来了：纳税人对我们投资，我们就可以给外界贷款。我们可以为房主和企业提供协助，这样人们便可以保住自己的房子和工作。我们甚至可以打造新的消费信贷产品，例如致谢卡。”她觉得自己有点跑题了，于是说道，“我认为这不仅仅是接受资金的问题，重要的是如何使用。通过实际行动来表达感激之情。”

维农又打断了她的话。“为了得到资金，我们已经低三下四地求他们了。我可不觉得我们应该再去求一遍。”

有道理，本心里想。

维农接着说：“而且这样只会让人们想起国会山的闹剧，要是再来一场公关危机，我们真的承受不起。”

本建议先吃个午餐休息一下。已经过了中午，Bobby Q热腾腾的饭菜分散了大家的注意力。

下午会议结束，但并未形成明确的计划，因为讨论的目的并不是这个。本知道，最初的提议与最终评估之间的间隔是给大家留出思考的时间，好弄清楚到底应该选择哪条路。

母亲的支持

两天后的一个早上，艾蒙比平常略微早到了一会。她快步穿越了4个街区，从停车库走到了公司办公室，在电梯里不断地按着27楼的按键。她知道自己最需要说服的人是维农·斯科特。尽管她不怎么同意他的看法，但对事不对人。她对维农理解复杂财务工具的能力以及市场直

觉十分佩服，这些特点也让他成为了本最信任的副手。如果团队出现分歧，她认为本会站在维农这一边。

因此，艾蒙请维农参加了昨天广告中介的展示，并阅读简介。既然公司可能会按计划推出一款新消费信贷产品，她知道必须迅速行动，而且她希望从一开始就把维农拉拢过来。

看过展示、读过材料之后，维农的态度有所缓和。他承认这个计划在市场上可谓是独树一帜，但依然抱有怀疑。他认为，散户希望获得的是更高的投资回报率或者更低的贷款利率，不是在公共区域放置致谢广告。而且主张“好政府”的客户发现ReliantShare使用公共资金做广告，肯定会很生气。不过维农同意再考虑下，并提出今早再与艾蒙讨论。

艾蒙走近维农开着门的办公室，听见维农一个人在里面说话。她听到他说，“太好了，谢谢，妈。安妮和我今晚可以享受二人世界了。”

艾蒙探头一看，维农正在打电话。他招手示意她进来。她坐在了办公桌旁的椅子上。

他向艾蒙点点头，对着电话说：“妈，最后一件事。”他迅速解释了50亿美元的政府拨款和致谢广告的主意，“你觉得怎么样。”

维农在得到一番热情洋溢的回复之后挂了电话。他说：“有人投了你一票。我在中西部地区的母亲支持你。”

他将报纸递给艾蒙，指着社评文章问：“你看过这篇文章了吗？”作者说ReliantShare是“她的银行”，不仅仅是因为她在银行有账户，还因为她和其他“工薪阶级为此付了钱”。艾蒙迅速浏览了文章。文章给出一份大卫·雷特曼（David Letterman）式的清单，列举了银行应该利用这笔钱做的10件事情。清单的最后一项是：“鉴于任何事情都无法挽救该银行或其他收到救助金的不负责任的公司，ReliantShare拿到50亿美元之后最应该用来表达感激之情的做法是……举办长袍派对！”艾蒙脑海中顿时

浮现出保罗·沙夫（Paul Shaffer）带着乐队进行即兴演奏的情景。

她微笑着说：“首要建议里面确实有‘感激’这个词。”

维农同意说：“挺可爱的，对吧？但说真的，我觉得我们应该与这类协会划清界限，不要随声附和。我们不是做娱乐行业的，客户找我们是为了节省资金、购置房产、为孩子的教育融资。如果我们不采纳这个建议，不显得这么谦卑，他们会感到更安心。我们必须向前看，而不是纠结于过去。我们必须重塑他们的信心，并尽力帮助他们继续前行。”

“维农，我明白你的意思。但我还是觉得，在让人们思考未来之前有必要为过去画上一个句号。”

兰德尔·拉吉欧是巴吞鲁日路易斯安那州立大学营销学助理教授。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。

插图：丹尼尔·瓦斯康塞洛斯（Daniel Vasconcellos）

为重塑公众信心，**ReliantShare**应该传递什么样的信息？专家意见一

迈克·麦卡洛（Michael McCullough）
是佛罗里达州科勒尔盖布尔斯市迈阿密大学心理学教授，社会与临床心理学实验室负责人。

如果本不认错的话，表达感激之情亦毫无帮助。

难怪本·马歇尔会如鲠在喉。艾蒙·罗德瑞格兹提出的银行为获得50亿美元救助金而向纳税人表达感激之情的想法，如果获得成功，那么将提升客户忠诚度，并平息纳税人的埋怨，毕竟这笔钱是政府从他们兜里掏出来帮助银行的。然而一旦失败，ReliantShare看起来将更像是一个挥霍无度、自私自利、不负责任的银行。

本首先可以了解一下为什么人类会拥有感激的能力，这样做出正确

决策的概率会更高。进化心理学家认为，感激之所以成为一种共通的人类情感，是因为它能够促成合作：你今天帮了我，我的感激之心会促使我在未来回报你的恩情，而且我这样做了，你的感激又会促使你来回报我。正如伟大的亚当·斯密（Adam Smith）250年前说过的那样，“能够促使我们报答他人的最直接的情绪便是感激之情。”

然而在解释为什么人们有表达感激之心的冲动时，光有亚当·斯密的话是不够的，我们应该转向达尔文。如果感激的唯一效果是让被感激对象明确感受到这种感激之情的话，人类就不会形成这种表达感激之情的行为趋势。自然选择不会保留无用的认知机制。表达感激之情一定能够换取某种利益，而且总的来讲利益要比付出的代价更高。

我认为：如果我向你表达感谢，会让你确信我将来会回报你，那么我或许会在有机会回报你的第一次帮助之前得到你的第二次帮助。比方说，某个餐馆的老顾客，即便已经通过用餐埋单支付了服务员的部分薪资，但在看到服务员写在账单上的“谢谢你”之后还会多给11%的小费。这种行为不合理，但确实存在。自然选择并不在乎是否合理。

借钱给别人还允许对方一直不还，也是不合理的。人会主动寻找证据，证明他人试图在交换利益的关系中利用自己。因此，要保持感激之情继续留存在人类感情里（原本就是这样）、表达感激的行为可以鼓励提供帮助者继续提供更多帮助（确实会这样），人们肯定会花更多的心思（可能在潜意识中）琢磨，评估感恩戴德的受益人最终是否会还清欠下的感恩债。

尽管致谢宣传活动是艾蒙的主意，但维农·斯科特似乎更能把握应该宣传什么内容——要明确声明ReliantShare有意将50亿美元用于提升其为公众提供无形帮助的能力。比如这样说：“我们知道您亦有经济方面的困难，但我们不会白拿您的资助金。我们将重塑业务模式，尽快开始

为您提供发展业务、购置房产或送子女上学所需的贷款。完成重组之后，我们将变得更强大、更智能化。这50亿美元，我们一定还清。”

如果本没有勇气承认错误并传递这样的信息，那么维农的意见就是正确的：银行最好将这份感激之情埋在心底，低调地重塑其业务。

专家意见二

阿兰·帕克（Alan Parker）
是企业传播咨询公司Brunswick Group董事长，常驻伦敦。

重构信任，本应该未雨绸缪，并且找好退路。

致谢活动实际上就是道歉，而道歉对于高管来说通常非常困难，部分原因在于，当今诉讼频繁的环境中存在法律风险。因某事而受到责备的高管可能无法东山再起，因为很快就会丢掉饭碗。所以高管办公室在表达遗憾之时十分注重措辞。困难重重的英国银行HBOS前董事长史蒂文森勋爵，在英国议会有关银行业危机的听证会上的声明便是这方面一个很好的例子。他谨慎地表达了对“形势变化”的遗憾，而不是对银行和高管行为决策的遗憾。

如果事情的起因是违约，那么银行家如今必须冲在一线，但可以理解，他们并不愿意背负导致金融系统崩盘的全部责任。他们按照法律和适用的监管框架行事。大西洋两岸银行领域的实践，都得到了客户、监管方、媒体和股东的批准，这些人通常都要求银行提供更高的回报。银行家从资本和财富创造者变成了潜在经济萧条的替罪羊，转变速度之快，令卷入其中的银行家着实难以接受。

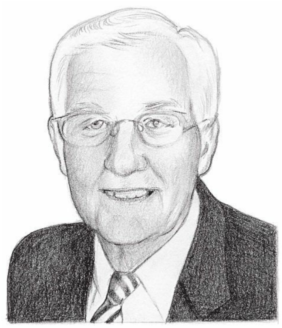
然而要在这场危机中继续前行，你必须做好准备，展现出真正的悔

悟，承认导致今天这个局面的决策以及自己在决策过程中扮演的角色。即便这样做了，我觉得也不足以挽回ReliantShare的形象。大多数拿到政府救助金的银行也更换了其CEO。为了洗心革面，ReliantShare可能需要新的领导者，尤其是考虑到本在国会听证会上的不佳表现以及康涅狄格州豪宅的曝光后就更该如此。不过一旦更换，他被误解的事实和购买豪宅的经济性逻辑就无人知晓了。

综上所述，我并不确定“致谢广告”是否有效。政府救助金不是礼物，所以美国和其他国家使用“救助”一词形容这类援助。它意味着政府认为银行和其职员自身值得拯救。为其他行业提供的一些援助可能也正是基于这个原因，例如美国汽车制造商获得救助的原因就是让工人保住工作，并维持美国独立的汽车行业。但在银行业，美国和其他国家政府的目的是让信贷市场继续运转，并为系统注入流动性。

如果本接受了银行必须让他离任才能重获利益相关者的信任这一事实，就应该未雨绸缪，计划好稳妥有序地退出。他可以公开对股东遭受的巨大亏损表示遗憾，确保自己和高管团队的任何人，在离任时不会因从救助金中拿走属于个人的大量分红或丰厚的提前退休金而受到责难，并提交辞呈。银行的其他一些高管可能也应该辞职，包括本的心腹CFO维农，他想必也参与了众多与银行风险策略有关的重大决策。ReliantShare只能更换高管，才能重新令人信赖地与投资者和利益相关者接洽今后的合作。

专家意见三



威廉姆·波拉德（C. William Pollard）是ServiceMaster前董事长兼CEO。

宣传活动的重点应该是管理工作和保持透明度。

我同意艾蒙的看法，ReliantShare需要制定一个与公众沟通的策略。很多人都认为，政府救助银行的目的仅仅是让其有能力再次进行借贷，但事实上这些钱也可以用于帮助中小企业主，他们无法获得足够的信贷，经营难以为继，更不用说获得安全合理的借贷合同了。然后，这些人从媒体报道上看到，银行为支付留任奖金和兑现任职合同的保证条款而花费了数百万美元。

然而，就ReliantShare应该传递的信息而言，我更赞成维农而不是艾蒙的看法。宣传活动应该把重点放在管理、透明度和信任重塑上。ReliantShare必须解释会如何使用这笔资金，如何让银行重新开始借贷，并成为储存资金的安全场所。银行还应该明确地解释其政策及实施如何转化为有利于加强业务的决定。即便感恩广告告诉人们ReliantShare高管都是好人，也不会让人们觉得这些高管一定能管理好自己缴纳的税金。

像所有上市公司一样，ReliantShare已经对其财务和策略进行了较为完整的披露。问题在于，大多数沟通内容的对象都是分析师和专业投资

者。向大众发布信息的媒介是新闻媒体，而新闻媒体的主要兴趣点在于曝光不当行为，并获取相关故事。ReliantShare以及几乎所有接受政府援助的大型银行面临的挑战在于，要学会适应与公众沟通其资产负债表、管理和策略。

哪种沟通最为有效？ReliantShare当然可以在主流报纸及其大量业务所在地的社区报纸上投放广告，但即便是全版面广告也很少有人仔细阅读。我会更进一步，让银行的高级经理通过全国性以及地方电视、电台来传递信息。他们还应向网络论坛和播客发稿，再建立一个专门用于发布公众资金用途和ReliantShare策略的网站，还应在分行举办市政会议形式的会面和“早间茶话会”，回答民众的问题。

ReliantShare必须非常谨慎地选择参与该活动的对象。本在参议院听证会上的愤怒情绪，说明他可能不是最佳的公关人选。艾蒙和维农均有担任这一职务的潜力，他们了解如何传递信息以及公众的担忧。不管ReliantShare选择谁，这个人都得用简单的语言来解释复杂的事情——这件事的难度不容低估。

我认为本不应该辞职。像辞职这样的“崇高”举措只会让当前恶劣的形势更糟糕，除非本的表现异常糟糕（除非他疯狂收购，否则到不了这个地步）。即便他有非常有才干的接任者，但新团队需要时间来熟悉情况，并制定下一步的方案，而ReliantShare缺的正是时间。如果本真有必要离任（不是因为象征性的牺牲，而是作为改善银行业绩和领导力的举措），那也要由董事会来决定，不是他自己。董事会是银行业绩的最终责任方，那么最紧迫的问题可能在于，目前的董事是否有能力在今后的工作中承担这一责任。

HIV
POSITIVE

LIFE’S WORK

格莱美奖得主安妮·蓝妮克丝：保持好奇心是维持流行度的秘诀

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访
冯丰 | 译 时青靖 | 校 腾跃 | 编辑

为成为创作型歌手，安妮·蓝妮克丝（Annie Lennox）放弃了伦敦大学皇家音乐学院古典音乐的学业。36年后，她的专辑销量超过8000万张，推出了众多热门单曲。她最初是英国二人流行摇滚乐队“舞韵合唱团”（Eurythmics）的成员，后来选择单飞，她的音乐广受赞誉，曾四次获得格莱美奖。她还长期致力于维护人权事业，2010年被联合国艾滋病规划署任命为亲善大使。

HBR：能否描述一下你的创作过程？

安妮·蓝妮克丝：我热爱诗歌，而“诗”“乐”相融，或意蕴悠长，令人听之难忘；或动感十足，让人不禁随之起舞。当然，创作这样的歌曲也很具有挑战性。独自工作时，我会弹弹钢琴，单纯为了享受弹琴的乐趣，有时也会突然冒出一些灵感。然后我会说，“哇，我要创作出来。”但要注意在过程中保持开放的心态，因为消极、批判的一面会立刻冒出来扰乱创作。要对自己有信心，保持信心的方式就是去做，不断尝试。

当时舞韵合唱团为什么会解散？

创意领域的合作解散很常见。有时感觉要换条路走，有时又回到老

路。不断探索是艺术家的天性。当时我们都感觉想做点别的事，而我最想做的就是摆脱成功之后单调乏味的工作。

所以你休息了一段时间来抚养两个女儿。

所有的职场妈妈都会有同感：在家的时候，对工作感到焦虑；工作的时候又想，“能在家多好啊。”我想在成为有创造力的艺术家和抚养孩子之间找到合适的平衡点。我问孩子们我做得怎么样，她们总说我做得不错。

你如何确保在演出前做好准备？

做好准备是成功的关键。事先排练才能对舞台表现有信心，要非常非常熟悉歌曲，了解演出中的各项安排。演出必须完美。我要保证充分的休息，让声音保持良好的状态，这样就不用为演出表现而担心。只要开始化妆、换演出服，我就会变得更加专注。在舞台上，把每一次演出都当成是第一次和最后一次。表演的时候就像以前从未演过，也不会有下次一样。

你是否接受数字音乐时代？

我喜欢通过互联网和博客与人们交流，录制音乐时喜欢用新而小巧的科技产品，替代笨重且接入不便的设备。但我也有些守旧，发现有人免费下载我们辛勤劳动的成果时，我感觉有些奇怪。

维持流行度的秘诀是什么？

保持好奇心，不要束缚自己，也不要轻易地把自己的音乐划分到某个类别中。在流行乐坛中，要做好承担风险的准备，并不是每个作品都能符合人们的口味，但要保持艺术创作的活力。

作为社会活动家，你如何向别人传递信息？

真实的故事最触动人心，要让人们看真实孩子的案例，不是统计数据。挑战是如何让受众从感动转为看到前路的希望。目前没有治愈艾滋病的方法，也没有疫苗，这是影响数百万人的疾病。人们很容易陷入绝望。然而，巨大的变革已然来临。女性变得强大，教育公平也可期。所以大家要保持务实、合理和积极的态度。

FEATURES

ENTREPRENEURSHIP

The New-Market Conundrum

Rory McDonald and Kathleen Eisenhardt | page 096

Brand-new markets are like the wormholes of science fiction, where the usual rules of time and space do not apply. When a market has just been born, the forces of competition there are constantly in flux, it’s unclear who your customers really are, and conventional strategies just don’t make sense. How then can you navigate this constantly shifting terrain?

Over the past few years, two business school professors have interviewed entrepreneurs and corporate innovators in new fields such as genomics, augmented reality, and fintech. They discovered that the most

successful ones practice something called “parallel play,” exploring and testing the world the way preschoolers do. Instead of trying to differentiate their businesses, they observe what others in the market are doing and borrow ideas. After relentless experimentation, they commit to a single template for creating value. But rather than quickly optimizing that template, they leave it partially undetermined and pause, watch, and wait. As they gather serendipitous insights and the market begins to settle, they refine their models bit by bit.

HBR Reprint R2003D

FEATURES

LEADERSHIP

The Case for a Chief of Staff

Dan Ciampa | page 106

New CEOs are typically focused on creating and implementing a strategy, building a top team, and driving culture change. Optimizing

administrative workflow may not seem to be a priority. But a former CEO who now advises boards argues that many chief executives need a chief of staff (CoS)—someone who goes beyond the executive assistant role to help the office function smoothly. According to one CoS, the role encompasses being an air traffic controller for the leader and the senior team, an integrator connecting work streams that would otherwise remain siloed, a communicator linking the leadership team and the broader organization, an honest broker when the leader needs a wide-ranging view without turf considerations, and a confidant. In this article Ciampa outlines what a CoS does, the qualities one needs to succeed, and the ways companies typically design the role (with varying levels of responsibility) to help make a CEO more focused and productive.

HBR Reprint R2003G

FEATURES

INNOVATION

Discovery-Driven Digital Transformation

Rita McGrath and Ryan McManus | page 114

The huge threat posed by digital technologies and models throws many established companies into a panic. In response, they often make big, bet-the-farm moves that fail badly. It’s much wiser to take an incremental approach to digital transformation, say McGrath and McManus. Building on a technique McGrath helped develop in the 1990s—discovery-driven planning—the two advise executives at traditional firms to take things step-by-step. Rather than attempting an all-or-nothing pivot, incumbents should exploit their greater resources and knowledge and explore a variety of ideas at once. By continually finding ways to fix problems with digital technology, testing and refining assumptions about what works, getting new information, and minimizing risks, they can learn their way gradually toward an effective digital response.

Consider Best Buy’s strategy for striking back at Amazon. Best Buy overhauled its processes so that it could cut costs and match prices; turned its stores into an asset by allowing online orders to be picked up there (avoiding delivery headaches); charged brands fees to be in ministores within its outlets; and built a staff of tech consultants who strengthened customer

relationships.

HBR Reprint R2003J

哈佛商业评论 2020年6月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong

开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin

产品经理 Product Manager

初飞 Chu Fei

设计师 Designers

程爽 Cheng Shuang

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657511

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

商业合作部联系电话：00-86-10-85657157

电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

新生市场谜题（《哈佛商业评论》2020年第6期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00020960-20200610
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End

BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn